

الإدارة

الأسس العلمية والتوجهات المستقبلية
لمدير القرن الحادي والعشرين

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي



الإدارة

الأسس العلمية والتوجهات المستقبلية
لمدير القرن الحادي والعشرين

الأستاذ دكتور

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
كلية التجارة - جامعة المنصورة

المكتبة العصرية
المنصورة

Π

(لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا

لَا تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا
كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ
لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا
عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ)

إهداء

إلى أقرب أصدقائي

الذين يغمرونني دائماً بمشاعر الحب الفياضة

زوجتي وبناتي ... زهرات حياتي اليناعات

مقدمة الكتاب

بسم الله الرحمن الرحيم ، والحمد لله رب العالمين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه والتابعين ، وبعد ،،

نجحت الكثير من الجهود في الوصول إلى ما ترمى إليه ، وعلى النقيض فشلت جهود أخرى في أن تحقق ما تصبو إليه ، وجلس الجميع يفكرون ويتدبرون ماهي الأسباب التي أدت إلى هذا النجاح ، وماهي تلك التي أدت إلى ذاك الفشل ، وتكررت تلك الجلسات ولن تنتفض إلى قيام الساعة ، على كافة الأصعدة والمستويات ، وإنا لنجزم بأن للإدارة دور في كل من الحالتين. ففي الحالة الأولى كان هناك هدف واضح ورؤى وسياسات محددة ومبادئ جلية وتنظيم يبنى ويؤسس العلاقات فيما بين الأعمال والأفراد وفيما بين الأفراد بعضهم بعضا ، وكانت هناك عوامل نفسية واجتماعية تراعى بشكل يشبع الحاجات الإنسانية ، وكانت هناك متابعة ورقابة لكل تلك الجهود ، وفي الحالة الثانية نجد أن هناك خلل وقصور في التصورات والغايات فلا تخطيط وإن كان فالتنظيم مفكك ، وغير مترابط وإن حدث فالعلاقات الإنسانية والتنظيمية مصابة بالضمور والقصور ، ولذا أدعوك إلى الدراسة السريعة لأي جهد جماعي عاصرته سواء على مستوى الدول أو المنظمات أو الشركات أو الجماعات في أي صورة كانت ، تتبع نشاطه ، وأبحث في بنائه وأدواته وأساسه ، ثم ادرس نتائجه بدقة وعناية... ماذا تجد ؟

إنها الإدارة تلك الكلمة التي تتداولها الألسن ، في شتى المجالات وعبر العصور المتعاقبة ، ولكن ماذا يقصد بها ؟

- ▲ أهى قيادة الآخرين وتوجيههم للعمل ؟
- ▲ أهى الإرشاد والتنسيق وتحقيق الانسجام بين الجهود ؟
- ▲ أهى الأوامر والقرارات والتعليمات ؟
- ▲ أهى التوجه المستقبلي لتحقيق الأهداف ؟
- ▲ أهى المتابعة والرقابة وتقييم الأداء ؟
- ▲ هل لها أناس بذاتهم دون غيرهم نجدهم في المستويات العليا فقط أم تراهم في جميع المستويات ؟
- ▲ هل تمارس في الأنشطة الاقتصادية أم نجدها في الأنشطة السياسية والاجتماعية والتشريعية وغيرها ؟
- ▲ هل ... وهل ؟

من المؤكد أنك عزيزى القارئ قد سمعت عن "الإدارة العليا" وعن "إدارة المجلس" وعن "الإدارة الأمريكية" والإدارة العسكرية" و"الإدارة الاجتماعية" و"إدارة العمل" و"إدارة الأفراد" و"إدارة المواد" و"إدارة رأس المال" و"إدارة الفريق" و"إدارة المؤتمر" حتى ظهر مصطلح "إدارة الإدارة"

إن الإدارة هي كل ما سبق وأكثر ، فالإدارة هي العملية التي يمكن من خلالها توجيه جهود الأفراد ، واستخدام الموارد المتاحة وتمييتها ، وتنسيق عملية إنجاز الأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للأفراد.

إن الإدارة تمتد إلى كافة المستويات وفي جميع المنظمات وفي كل الأوقات، يقول رئيس إحدى الشركات الرائدة : "لا يمكنك أن تملك نشاطاً رائداً وفعالاً بإدارة جيدة على القمة فقط ، ولكن يجب أن تمتد الإدارة الجيدة إلى كل المستويات في المنظمة.

يتناول الباب الأول من هذا المؤلف إدارة الأعمال بين المفاهيم والمدارس الفكرية والممارسات العملية، من خلال عرض الأسس والمبادئ والتحديات وتطور الفكر الإداري ، ويتناول الباب الثاني المديرين وعملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحليل ومعالجة المشكلات ومهارات التفكير الإبتكارى لدى المديرين بما يمكنهم من القيام بأبعاد وظائفهم الإدارية ، وتكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية ، أما الباب الثالث فيعرض لوظائف المديرين في ظل التوجهات والتحديات التي يحملها القرن الحادي والعشرين بكل ما فيه من معرفة وتكنولوجيا وجودة وتنافسية وتكتلات وغيرها، فيعرض لوظيفة التخطيط والإدارة الاستراتيجية ، فيتناول رسالة التنظيم وأهدافه وأبعاد التخطيط وعناصره ثم يتناول ماهية الاستراتيجية وخطوات إعدادها ، هذا إلى جانب عرض لوظيفة التنظيم الإداري من خلال تعريفه وبيان السلطة وأنواعها والمسؤولية ونطاقها والمركزية واللامركزية ... وغيرها من قضايا التنظيم. بالإضافة إلى بيان الأبعاد الجوهرية لوظيفة التوجيه وتنمية كفاءات وقدرات الموارد البشرية ، والتي يتمثل أهمها في : القيادة والاتصالات والدافعية وتمكين الموارد البشرية وتكوين فرق العمل الفعالة ، تلك الوظائف التي تمكن المديرين من إنجاز أعمالهم وتيسر لهم أداء خطتهم. وفي الموضوع الأخير نعرض لأبعاد وظيفة الرقابة وخطواتها وأنواعها. ويعرض الباب الرابع لتحليل العوامل البيئية و بيان المسؤولية الاجتماعية للمنظمات فيتناول بشيء مختصر تحليل العوامل البيئية الخارجية والداخلية بما يفيد المديرين في الوقوف على الفرص والتهديدات الخارجية ، ونقاط القوة والضعف ويدعمهم في اتخاذ قراراتهم الإستراتيجية والتكتيكية.

أدعو الله أن أكون قد وفقت في عرض موضوعات الكتاب بشكل يفيد القارئ سواء كان طالباً بمرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا ، أو كان مديراً ممارساً في المجال العملي في منظماتنا العربية.

ويطيب لي أن أقدم عظيم شكري وتقديري لكل من سبقني بالكتابة في هذا المجال. وكل من أسهم معي برأي أو جهد، كما أشكر الأخوة الذين قاموا بكتابة وطباعة وإخراج هذا الكتاب ، وأوجه خالص شكري وتقديري لأسرتي الحبيبة زوجتي وبناتي على صبرهن وتشجيعهن لي وتوفير الجو الملائم حتى انتهيت من إعداد هذا الكتاب ، جزى الله الجميع عنى كل خير.

والله من وراء القصد.

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
الزرقا - دمايط - ٢٠٠٥/١٠/١٨

الباب الأول

إدارة الأعمال

بين المفاهيم والمدارس الفكرية

○ الفصل الأول ○

المدخل لدراسة إدارة الأعمال

كم بقرائتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- تعريف الإدارة
- الإدارة بين العلم والفن
- وظائف الإدارة ووظائف المنظمة
- المهارات المطلوبة لممارسة العملية الإدارية
- عناصر العملية الإدارية في منظمات الأعمال من منظور إسلامي
- أخلاقيات الإدارة.

م

إن الإدارة الفعالة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي ، إذ لابد من وضع الأهداف الواضحة والمحددة للاستفادة من مجموعة الموارد والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة. فوجود الأموال والأفراد والموارد والمعلومات لا يضمن لنا تحقيق أهدافنا إلا إذا كانت هناك إدارة حكيمة تعمل وفق منهج علمي.

ولنا أن نتساءل ما المقصود بتلك الإدارة ؟ وكيف تناولها الرواد بالتعريف ؟ وهل هي علم له أصول وقواعد محددة ، أم فن يعتمد على المهارة والإبداع في التطبيق ؟ وما هي المهارات الواجب توافرها في المديرين لممارسة العملية الإدارية بنجاح ؟ وما هي الوظائف التي تمارسها منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها ؟

كما يتساءل البعض هل تطرق الفكر الإسلامي لأبعاد العملية الإدارية ؟ وما هي الأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها العاملون في الحقل الإداري ؟. لقد وضع هذا الفصل للإجابة على تلك التساؤلات وغيرها مما قد يعن لدارس الإدارة ، وفي ضوء ما سبق يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- تعريف الإدارة
- الإدارة بين العلم والفن
- وظائف الإدارة ووظائف المنظمة
- المهارات المطلوبة لممارسة العملية الإدارية
- عناصر العملية الإدارية في منظمات الأعمال من منظور إسلامي
- أخلاقيات الإدارة

تعريف الإدارة :

ترتبط الإدارة في أذهاننا جميعاً بتلك الجهود الفكرية الخاصة بتحريك الموارد وخطتها للاستفادة منها مستقبلاً لتحقيق أهداف معينة ، ولهذا يمكن القول أنها تشتمل جميع أوجه النشاط الإنساني ، ويحتاجها الأفراد كما تحتاجها المنظمات.

أن أهمية الإدارة البالغة لكل فرد ولكل مجموعة من الأفراد تأتي من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد أو ترسمها مجموعة الأفراد ، وتشير الإدارة بذلك إلى حسن استخدام قدرات الأفراد ومعلوماتهم والإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها بأفضل الأساليب وأقل الأعباء والتكاليف وبأكبر عائد ممكن.

ولقد تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة كل من وجهة نظره ، ويمكننا استعراض بعض هذه التعريفات على النحو التالي :

يعرف تايلور Taylor الإدارة بأنها : " معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة ، والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق ، وأقل التكاليف "

كما يعرفها فايول Fayol اعتماداً على ممارسة المدير لعمله بأنها " الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة "

وعرفها ليفنجستون Livingston بأنها : " الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق ، وأقل التكاليف والجهود ، وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة وحسن استخدامها وتشغيلها "

ويركز دافيس Davis على وظائف الإدارة عند تعريفه لها فيقول : " إن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المنظمة وتنظيمها وتحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على المديرين والقائمين بالتنفيذ.

ويتعرض ديموك Dimock للإدارة معرّفًا إياها من خلال التساؤلات والإجابات الضمنية كالتالي : " الإدارة هي أن تعرف إلى أين تريد أن تصل، وتستعد للمشاكل التي قد تحدث ، وأن تتعرف على القوى والعوامل الواجب التعامل معها ، ومعرفة كيفية التصرف في باخرتك وطاقمها بكفاءة وبدون ضياع في مرحلة الوصول إلى الهدف "

ويحدد كونتز Koontz تعريفه في كلمات مختصرة نادى بهما كتاب آخرون أيضاً ، يقول : "الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص"

ومن أبسط التعريفات وأدلها أيضاً ما قدمته ماري باركر فوليت Mary Parker follett حيث تقول : " أن الإدارة هي فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين "

ويعرف بيتر دراكر Peter Drucker الإدارة من خلال ما يقدمه المديرين وما يبذلون من جهد لتوجيه لمنظماتهم ، وقيادتها من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانات التنظيم لتحقيق الأهداف.

وفى ضوء استعراضنا للتعريفات السابقة وغيرها يمكننا القول أن الإدارة هي " مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة الاستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية "

ومن التعريف السابق تتضح العناصر التالية :

١ - الإدارة نشاط إنساني :

أى أنها عملية حركية تتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثر والتأثير نتيجة قيام الإنسان بأدائها.

٢ - الإدارة نشاط اجتماعي :

مما يعنى وجود مجموعة من الأفراد يشتركون فى تحقيق الهدف المطلوب فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجههم وترشدهم ، كما أن المفهوم الاجتماعي يعنى أن جميع أنشطة الإدارة موجهة أيضاً لخدمة الناس

٣ - الإدارة عملية مستمرة :

تعد الإدارة عملية مستمرة باستمرار المجتمع الذى تعيش فيه فطالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات وأفكار وغيرها ، فإنه لابد من وجود الأنشطة الإدارية التى تمارس فيه لإشباع حاجات أفرادها.

٤ - الإدارة تهتم بمجموعة الموارد المتاحة :

لكى تمارس الإدارة أنشطتها فإنه يلزم توافر ثلاثة أنواع من الموارد هى:

- الموارد البشرية : ويمثلها مجموعة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- الموارد المادية : ويمثلها (الأموال - الآلات - المعدات - الخامات ... الخ)
- الموارد المعنوية : ويمثلها (الطرق - الأساليب - المعلومات - الأفكار - الصورة الذهنية ، الشهرة ... الخ)

٥ - الإدارة عملية هادفة :

تقوم الإدارة بتشغيل الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها ، ومن الأهمية بمكان أن تضع الإدارة أهدافها بصورة موضوعية وعادلة بحيث تراعى متطلبات مختلف الأفراد سواء بداخل المنظمة أو خارجها

الإدارة بين العلم والفن :

يتساءل الكثيرون عن ماهية الإدارة أهى علم له الأسس والقواعد والمبادئ والنظريات الثابتة والمستمرة أم هو فن يتوقف على القرارات الشخصية والمهارات التطبيقية والممارسات العلمية التى تتطلب الابتكار والإبداع...؟

وللإجابة عن هذا التساؤل دعنا نتناول كل من الجانب العلمى والجانب الفنى فى الإدارة :

أ- الجانب العلمى للإدارة :

يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجميعها وتحليلها وقبولها بناء على فهم الحقائق الأساسية المتعلقة لظاهرة معينة أو موضوع معين ، ويجب أن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية والبعد عن التحيز والميل الذاتى، كالطبيعة والكيمياء والهندسة والرياضيات ، علوماً درست بعض الظواهر وانتهت إلى نتائج صحيحة متفق عليها.

ومن واقع ما سبق يمكن النظر إلى الإدارة كعلم اعتماداً على المعرفة المتراكمة والاستخدام المستمر من خلال التجارب والبحوث والممارسات العلمية، ونسوق فيما يلى بعض الدلائل الذى تؤيد ذلك :

١- تعمل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذى يقوم أساساً على التعامل مع البشر، وله أهداف محددة تتمثل فى خدمة المجتمع وإشباع رغباته وتحقيق رفاهية أفراده.

٢- تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية رشيدة تحكمها قوانين وقواعد فى مختلف المجالات التجارية والصناعية والزراعية والخدمية.

٣- تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين في الصفات والخصائص نظراً للفروق الفردية بينهم، ولهذا يجب أن تكون الإدارة على علم ودراية بخصائص وصفات وقدرات من سيعملون في المنظمة أو ستتعامل المنظمة معهم. كذلك يجب أن تكون على دراية ووعى تام لدوافع وميول وقيم وسلوك الأفراد والسبيل إلى تحقيق هذه المعرفة هو العلوم السلوكية وعلم النفس.

٤- تكتسب الإدارة الطابع العلمي نظراً لاعتمادها على الأساليب والطرق العلمية وخاصة النماذج الرياضية في بعض جوانبها، كما أنها تتبع الأسلوب العلمي الذي يتمثل في مجموعة من الخطوات المتعلقة بالبحث والتحليل المتتابع لدراسة ظاهرة معينة من أجل الوصول إلى نتائج محددة.

٥- إن تراكم المعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور وإضافة الجديد إليها نتيجة الممارسات العلمية والتجارب الواقعية بالإضافة إلى فكر العلماء وأبحاثهم أدى إلى تكوين قاعدة عريضة من المناهج الإدارية والنظريات التطبيقية في مجال الإدارة وإن كانت لا تتصف بالدقة والشمول كما هو الحال بالنسبة للعلوم الأخرى كالطبيعة والكيمياء والرياضيات.

مما سبق يمكننا القول أن الإدارة علم نظراً لاعتمادها على الأسلوب العلمي في تطبيقها للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالإضافة إلى تعاملها مع البشر ودراسة دوافعهم وقيمهم وغيرها ودراستها للمشكلات واتخاذ القرارات هذا إلى جانب اعتمادها على المنطق والتحليل عند إدارة أموالها وشؤون إنتاجها وتسويق منتجاتها.

ومع قولنا هذا إلا أن الإدارة لا ترقى إلى اعتبارها فى مصاف العلوم التطبيقية التى حددت مبادئها وسنت قوانينها ، ويرجع ذلك للعديد من النقاط من بينها :

- ١- تعمل الإدارة أساساً مع العنصر البشرى الذى يصعب التنبؤ بقيمه ودوافعه وسلوكه وبالتالي لا يمكن التحكم فى تصرفاته بدقة كالعناصر والمواد الأخرى.
 - ٢- الصعوبات والمعوقات التى تحيط بالتجارب والمحاولات الإدارية للتوصل إلى نظريات وقواعد ، وعدم القدرة على إخضاعها للمراقبة الشاملة.
 - ٣- الاعتماد على الظروف الموقفية وإعمال الحدس والبديهة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
 - ٤- إن البحوث والدراسات المتاحة فى المجالات الإدارية مازالت فى مراحلها المبكرة إذا قيسست على العلوم التطبيقية الأخرى.
- ب- الجانب الفنى للإدارة :

يشير الفن إلى استخدام القدرات والمهارات والموهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية هذا بالإضافة إلى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالمعرفة العلمية للإدارة بما يشمل فى النهاية النتائج المطلوبة.

وإذا كان الإنسان لا بد له أن يتعلم ليعرف ويكون المعلومات والمعارف فسيبيله إلى ذلك هو العلم أما إذا أراد أن يطبق تلك المعلومات والمعارف فإنه يصبح من الضرورى أن يلجأ إلى الفن.

واستناداً على ذلك يمكن النظر إلى الإدارة كفن يتطلب من المديرين العديد من القدرات والمهارات ، ونسوق فيما يلي بعض النقاط التي تؤكد ذلك:

- ١- تعامل الإدارة مع العنصر الإنساني تتطلب مهارات متعددة فى فنون التعامل مع الآخرين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو زملاء أو عملاء ولكل فئة منها الأنماط المتعددة التى تحتاج إلى مداخل وطرق متنوعة لكسب ثقتها والنجاح فى التعامل معها.
- ٢- التغيرات والتطورات اللصيقة بالعمل الإداري وما تتطلبه من مرونة وقدرة على التصرف السريع ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غير المتوقعة بغية التوصل لأفضل النتائج.
- ٣- التباين فى قدرات وصفات المديرين واختلاف الأساليب التى يمارسون أنشطتهم من خلالها يبين أهمية الفن الإداري فى التطبيق.
- ٤- تقوم الإدارة على فن استخدام العلم بما يمكن من الوصول لأفضل النتائج للمواقف المختلفة كما يجب أن نأخذ فى اعتبارنا أن تنمية علم الإدارة من خلال اكتشاف القواعد والأسس الجديدة لن يتحقق إلا من خلال التطبيق والممارسات أى من خلال الفن
- ٥- إن التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بصورة مستمرة ، ولذا يظل المديرين فى حاجة مستمرة إلى تنمية مهاراتهم واتجاهاتهم فى شتى المعاملات لتحفيز الأفراد ودفعهم للإنتاج فى مختلف الظروف والمواقف كذلك لتنمية الولاء والانتماء لدى الأفراد وتحقيق التعاون بينهم ولحل المشكلات المتعلقة بالصراع وتباين الأدوار وتقليل أثر الضغوط التنظيمية والنفسية ...

وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن الإدارة فن يعمل على استخدام العلم بالكفاءة والفعالية المطلوبة. فالعلم يحدد ما يجب إتباعه والالتزام به ، أما الفن فإنه الذى يؤكد على ظروف تطبيق تلك القواعد والأسس.

والخلاصة : إن العلم والفن جانبان متلازمان متكاملان فى مجال الإدارة ، حيث أن التعلم والخبرة والممارسة ما هى إلى نقاط متكاملة ومتفاعلة لتحقيق الإدارة الفعالة.

فالمدير لن ينجح ويحقق أهدافه بالقواعد والقوانين والأسس العلمية فقط ، إلا إذا امتزج ما لديه فى هذا الصدد بالمهارات والخبرات التى تعينه على سلامة التطبيق. كذلك يمكننا القول إن المدير لن ينجح ويحقق أهدافه لمجرد اتسامه بالموهبة والخبرة ما لم يكن مزوداً بالمعلومات والمعارف والقواعد المتعلقة بعلم الإدارة.

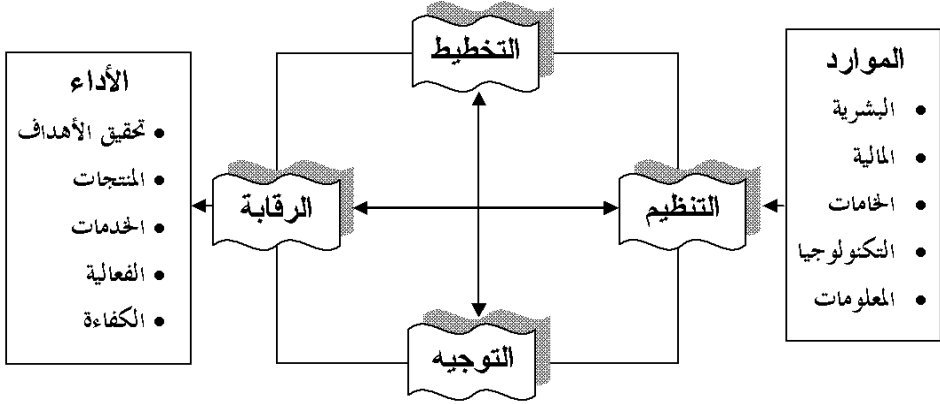
وظائف الإدارة ووظائف المنظمة :

وظائف الإدارة :

تتلخص عناصر العملية الإدارية فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة ، عناصر العملية الإدارية وإن كانت متتابعة طبقاً للتسلسل المذكور أعلاه إلا إنها متداخلة ومتفاعلة ومتشابهة مع بعضها البعض كما يلي :

والشكل رقم (١/١) يوضح عناصر العملية الإدارية وعلاقتها بالموارد والأداء. وفيما يلى نبذة عن كل وظيفة منها :

الشكل رقم (١/١)
عناصر العملية الإدارية



وفيما يلي نلقى الضوء على كل وظيفة من وظائف الإدارة ، وذلك ، وذلك
على النحو التالي :

(أ) التخطيط :

يشير التخطيط إلى بيان إلى أين تريد المنظمة أن تصل مستقبلاً ، وكيف
يمكنها تحقيق ذلك ؟ والتخطيط يعنى تحديد الأهداف المستقبلية للتنظيم وبيان
المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة.

ومن أهم عناصر وظيفة التخطيط :

- (١) تحديد أهداف المنظمة.
- (٢) دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية.
- (٣) التنبؤ والتوقع للأبعاد المستقبلية.
- (٤) صياغة السياسات الإدارية.

(٥) تحديد الإجراءات والقواعد الواجب إتباعها.

(٦) إعداد الخطط الفرعية والبرامج والموازنات.

(ب) التنظيم :

حتى يتمكن المديرين من تطبيق الخطط المقترحة فإنهم يسعون لتنظيم الجهود البشرية والإمكانات والموارد المادية والتنظيم لسعى بناء العلاقات الواضحة بين الأفراد بعضهم بعضاً ، كذلك يبين مختلف الوحدات الإدارية رأسياً وأفقياً ، كذلك تهتم وظيفة التنظيم بتحديد مراكز السلطة والمسئولية ، وكافة النقاط المتعلقة بالمركزية واللامركزية ويحكم ذلك أدلة تنظيمية وهيكل تنظيمي واضح المعالم ، وأن التنظيم يسعى إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبيان كافة أعماله وأنشطته وعلاقاته بالآخرين بما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف التنظيم.

ومن أهم عناصر وظيفة التنظيم :

(١) تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من القوى اللازمة لتنفيذ الخطة.

(٢) تحديد الوحدات الإدارية وبيان البناء التنظيمي مع تشكيل العلاقات فيها

بين الوحدات الإدارية بعضها البعض.

(٣) تحديد السلطات والمسئوليات.

(٤) تحديد مراكز اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف.

(٥) بيان درجة المركزية واللامركزية.

(ج) التوجيه :

تهتم وظيفة التوجيه بالجوانب الإنسانية لتحقيق الإنجاز المنشود ، ولهذا فهي تعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإثارة

الهمم وغيرها من السبل التى تسهم فى توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافى من الاهتمام.

ومن أهم العناصر التى تشملها وظيفة التوجيه :

- (١) تحديد أساليب تحفيز العاملين.
- (٢) بث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين.
- (٣) تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة.
- (٤) بيان نمط القيادة الواجب الالتزام به.
- (٥) تنمية شبكة الاتصال المناسبة.

(د) الرقابة :

وظيفة الرقابة تشير إلى التأكد من عمليات التنفيذ ومدى مساهمتها لما تم التخطيط له ، ولكى يمارس المديرين الرقابة فعليهم تحديد معايير ومقاييس واضحة للأداء ، ثم يقومون بتقييم الأداء ويلاحظون المشكلات التى قد تحدث ويحددون الانحرافات ثم الإجراءات التصحيحية.

ومن أهم العناصر التى تحتويها وظيفة الرقابة :

- (١) بيان المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء.
- (٢) قياس الأداء الفعلى.
- (٣) مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير والمقاييس الموضوعية.
- (٤) اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- (٥) المتابعة المستمرة للإجراءات مرة ثانية... وهكذا.

وظائف المنظمة :

تمارس المنظمة عدداً من الأنشطة بما يمكنها من أداء رسالتها وتحقيق غاياتها وأهدافها ، تهتم تلك الأنشطة بالعمليات الإنتاجية ، والعمليات التسويقية، وعمليات التمويل ، بالإضافة إلى العمليات المرتبطة بالأفراد والعلاقات الإنسانية وأعمال الشراء والتخزين والجودة والبحوث والتطوير وغيرها من الأنشطة والعمليات. وفيما يلي نبذة عن كل نشاط منها :

النشاط التسويقي :

يمثل النشاط التسويقي ذلك النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل ، بمراعاة ظروف المجتمع وقيمه وتقاليده.

ومن أهم الأنشطة الفرعية التي يهتم التسويق بالقيام بها :

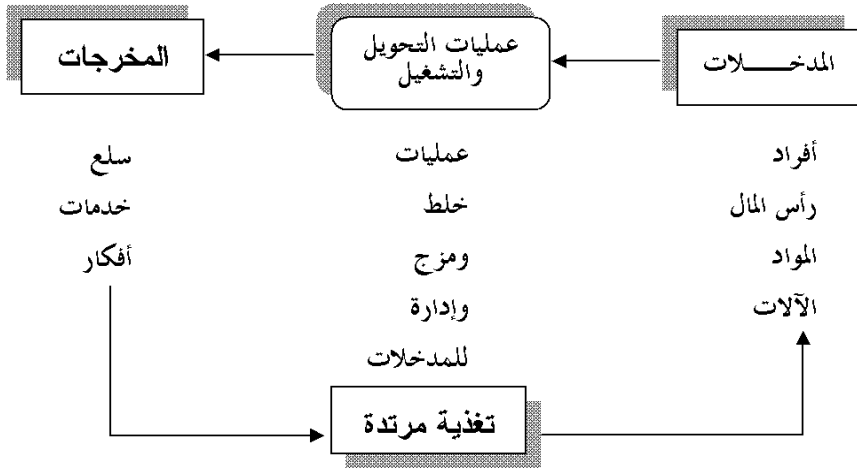
- تخطيط وتصميم المنتجات (السلع ، الخدمات ، الأفكار ، ...) التي يرغبها العملاء.
 - تحديد الأسعار التي تمثل قيم للمنتجات بمراعاة مختلف العوامل المؤثرة.
 - بيان المنافذ والسيول التي تسلكها المنتجات عند توزيعها.
 - بيان السياسات الترويجية المختلفة للمنتجات كالإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر.
- نشاط الإنتاج والعمليات :

يعمل الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية ، حيث يعتمد إلى إيجاد شيء له قيمة، وقد يتم ذلك من خلال عملية تحليلية أو تصنيعية أو تجميعية ، كما قد تم بإجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام ، بالإضافة إلى إمكانية

إتمام العملية الإنتاجية فى المنشآت الخدمية من خلال التأليف بين مجموعة المدخلات للفصول إلى مخرجات لها قيمة ينتظرها عملاء بذاتهم.

وعادة ما يمكن التعبير عن النظام الإنتاجي فى صورة عدة عناصر متكاملة يمثلها الشكل رقم (٢/١)

الشكل رقم (٢/١)
عناصر النظام الإنتاجي



ومن أهم الأنشطة الفرعية التى يهتم بها الإنتاج :

- تخطيط النشاط الإنتاجي الخاص بالعمليات والعمالة.
- التنبؤ وتقدير حجم الطلب وبالتالي الكميات الواجب إنتاجها.
- الجدولة الزمنية للإنتاج وتحديد أولويات العمل والتشغيل.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية والاستثمارات فى الآلات والمعدات ونظم تحميلها.
- تخطيط واختيار موقع المصنع ومراكز الإنتاج والخدمات.
- تصميم المصنع وتصميم مراكز الخدمات.

- تصميم نظم العمل وأساليب التشغيل.
 - تحديد المزيج المناسب من العمالة / رأس المال / الآلات / المواد.
 - الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج والعمليات.
 - الصيانة والوقاية العلاجية. الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.
 - مراقبة الجودة.
 - نشاط التمويل
- يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخدامها ، وإجراء عمليات التخطيط المالى ، والرقابة والتحليل المالى ، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.
- ولهذا نجد أن هناك العديد من الأنشطة التى تقع فى دائرة التمويل من بينها:
- التخطيط المالى والطرق والوسائل المستخدمة لإتمامه كالميزانيات النقدية التقديرية وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل.
 - بحث مصادر التمويل الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ومدى الاعتماد عليها.
 - الاهتمام بإحداث التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.
 - التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات.
 - إجراء دراسات الجدوى وتقييم مقترحات الاستثمار.
 - التحليل والمراجعة المالية وحسابات التكاليف.. وغيرها
- النشاط الخاص بالموارد البشرية :
- تهتم إدارة الموارد البشرية بجميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض

المناسب والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن بيان أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

- تخطيط الموارد البشرية وما يتعلق بالقوى العاملة من عرض وطلب وتحليل وتصميم الوظائف هذا إلى جانب أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - تنمية الموارد البشرية وبحث عمليات التدريب والتطوير الفردى والجماعى.
 - التعويض والتحفيز ويتضمن تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب هذا بجانب التحفيز الفردى والجماعى.
 - صيانة الموارد البشرية وتشتمل على دراسة المنافع المالية والخدمات الاجتماعية وتحليل الروح المعنوية والرضا الوظيفى.
 - علاقات العمل وتشتمل على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفى وإدارة الحركة الوظيفية (النقل - الترقية - الاستقالة - المعاش)
- فى ضوء العرض السابق لوظائف الإدارة ووظائف المنظمة يمكننا ملاحظة العلاقة الوثيقة بينهما من الشكل رقم (٣/١) الذى يوضح العلاقة المتداخلة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة.

الشكل رقم (٣/١)

العلاقة المتداخلة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة

وظائف المنظمة	التسويق	الأفراد	الإنتاج	التمويل	المحصلة النهائية
وظائف الإدارة	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة	المحصلة النهائية
xxx	xx	xx	xx	xx	xxxx
xxx	xx	xx	xx	xx	
xxx	xx	xx	xx	xx	
xxx	xx	xx	xx	xx	

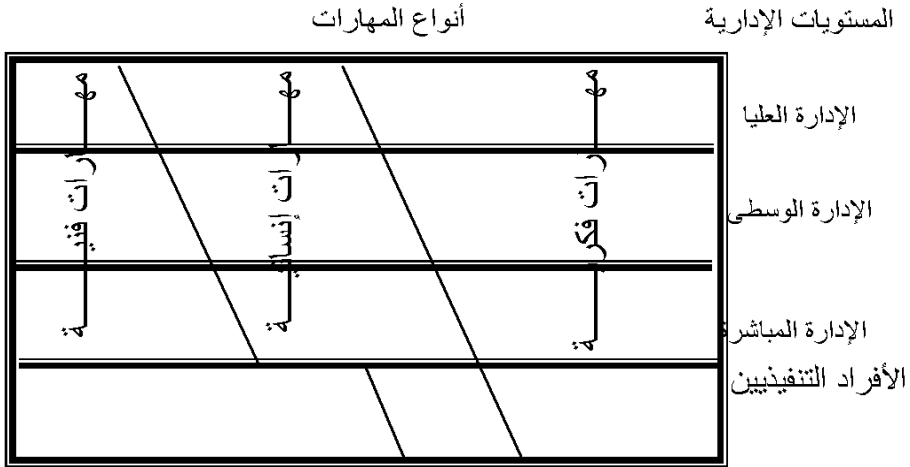
يتبين من خلال الشكل رقم (٣/١) أن المحصلة النهائية لوظائف الإدارة من جانب المديرين تفرض عليهم ضرورة الاهتمام المتكامل بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية ، كذلك الاهتمام بكل وظيفة من وظائف المنظمة حتى تكون المحصلة النهائية إيجابية مما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة في جميع ممارستها.

المهارات اللازمة لممارسة العملية الإدارية :

إن ممارسة المهام الإدارية ليس بالأمر الهين ، فالوظائف الإدارية معقدة ومتشابكة ، وتتضمن العديد من الأبعاد ، ومن ثم فهي تتطلب الكثير من المهارات الواجب توافرها في المدير حتى يتسنى له ممارسة عمله بنجاح ، ومع تعدد وتنوع تلك المهارات إلا أنه يمكن إدراجها في ثلاث مجموعات جوهرية تتمثل في : المهارات الفكرية ، والمهارات الإنسانية ، والمهارات الفنية. وتختلف درجة الحاجة إليها بحسب اختلاف المستويات الإدارية ، ويوضح ذلك الشكل رقم (٤/١)

شكل رقم (٤/١)

العلاقة بين المهارات الفكرية والإنسانية والفنية والمستويات الإدارية



المهارات الفكرية Conceptual Skills :

وتتمثل هذه المهارة في الإدراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة، والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة ، ولذا تشمل تلك المهارة على التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة لتكوين الوحدة المتميزة بداخل التنظيم لتكوين المنظمة الرائدة والتميزة في الصناعة.

ويطلب توفر هذه المهارة مراعاة الأبعاد التالية :

- القدرة على تكوين النظرة العميقة والموسيقية للبيئة المحيطة والوقوف على مختلف أبعادها وآثارها المختلفة.
- التمكن من التفكير الإستراتيجي والسيطرة على البعد الابتكاري حتى يمكن إحداث التطوير والتغيير.

- التشخيص والقدرة على تحديد طبيعة وظروف المشكلات والمواقف وذلك عن طريق التحليل والاختيار والفهم والاستيعاب.
- إن المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن يشغلون المستويات الإدارية الأعلى.

المهارات الإنسانية **Human Skills** :

وتشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المديرين على العمل مع أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح. ويتطلب توفير هذه المهارات العديد من الأبعاد من بينها :

- القدرة على حسن اختيار المجموعات المتألّفة والاستفادة من جهود الأفراد المتباينة والحصول على أفضل أفكارهم لتطوير منظماتهم.
- القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
- القيادة الفعالة لمجموعات العمل وذلك من خلال الإرشاد والتوجيه والتنسيق فيما بين الأفراد.
- إتمام الاتصالات الإدارية فيما بين مجموعات العمل بمختلف أشكال الاتصال الصاعد والهابط والأفقي.
- السعي الدائم لتخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية الواقعة على الأفراد والتدخل لإدارة الصراع التنظيمي بينهم بما ينعكس بالنتائج الإيجابية على الأفراد والتنظيم.

المهارات الفنية Technical Skills

وتعنى المهارات الفنية الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية ، وعادة ما ينعت أصحاب المهارات الفنية بالخبراء كل فى مجاله. ويتطلب توفير هذا المهارة العديد من الأبعاد من بينها :

- القدرة على السيطرة على الإجراءات والمداخل والطرق المتخصصة التى يمكن من خلالها اتخاذ الأعمال بكفاءة.
- التعرف الدقيق على المعدات والأدوات والوسائل الأزيمة لممارسة مختلف مهام الوظيفة.
- الإلمام بمختلف علاقات الوظيفة الفنية بالوظائف الأخرى ذات الصلة بها سواء كان ذلك قبلها أو بعدها حتى يتيسر أداء العمل بصورة متكاملة ومتناسقة.
- تتعدد صورة المهارات الفنية فى مختلف المجالات الهندسية أو التصنيعية المالية أو التسويقية ... وغيرها.
- تتطلب المهارات الفنية قدراً من الابتكار والتجديد لتنميتها والحفاظ عليها.
- والمهارات الإدارية تختلف من مستوى إدارى إلى آخر ، كذلك فهى تتباين من حيث إمكانية اكتسابها والتمكن منها ، فالمهارات الفكرية تعد أصعب المهارات فى إمكانية التحصيل لحاجتها إلى وقت وخبرة وجهد فكرى وعقلى ، إلى جانب حاجتها إلى تنمية المهارات الفنية والإنسانية.
- أما المهارات الإنسانية تحتاج قدر من الجهد لاكتسابها لارتباطها بالعلاقات بين الأفراد وارتكازها على اعتبارات الاختلاف بين الأفراد عن القيم والاتجاهات والعواطف والصفات والخصائص الثقافية والحضارية وفيما يتعلق

بالمهارات الفنية فقد تبدو الأسهل في السيطرة عليها لإمكانية تعلمها من خلال نشاط التعلم والتوجيه والتدريب.

عناصر العملية الإدارية في المنظمات من منظور إسلامي :

إن الوظائف الإدارية في المنظمة الإسلامية لا تختلف عنها في المنظمات التقليدية إلا أن الأولى تحظى بطابع مميز يرتكز على المبادئ والقواعد التي فرضتها الشريعة الإسلامية ، وهي وظائف متكاملة وشاملة تعمل على تحقيق خيرى الدنيا والآخرة، ويمكننا تناول هذه الوظائف باختصار على النحو التالى:

أولاً : التخطيط الإدارى

يعد التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة والتي تعمل على توقع ما سيكون على المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل من خلال وضع الأهداف ، وإجراء التنبؤات اللازمة ، ورسم وصياغة السياسات وإعداد القواعد والإجراءات ، بالإضافة إلى وضع برامج العمل لكل نوع على أساس من المراحل التى تتكامل حتى يتم العمل أو النشاط فى النهاية وتقرير الإجراءات التى ينبغى أن يلتزم بها المنفذون ، وترجمة كل ما سبق فى صورة موازنات تقديرية تبين الأرقام والحسابات اللازم لتحقيق الأهداف.

ولقد اهتم الفكر الإدارى فى الإسلام بوظيفة التخطيط ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الأبعاد التالية :

- ١- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، حيث يقول رب العزة جل وعلا على لسان يوسف عليه السلام : " قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه فى سنبله إلا قليلاً مما تأكلون ، ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون ، ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون " (يوسف : ٤٧ - ٤٩) ومن الآيات يتضح

ضرورة التخطيط على المدى البعيد ، فهذه الخطة قوامها خمس عشرة سنة مستقبلاً تبين ما يجب أن يتبع حتى تمر البلاد من أزمتها.

٢- التدرج فى التخطيط ، بحيث تؤدي كل مرحلة تخطيطية إلى المرحلة التى تليها ، وواضح ذلك من الآيات السابقة عل لسان نبي الله يوسف عليه السلام ، فالسنوات السبع الأولى مهمة جداً للوصول إلى السنوات السبع الثانية ، وتلك بدورها مهمة حتى تصل الأمور إلى السنة الختامية فى تلك الخطة.

٣- وضع الأهداف بدقة ، وذلك حتى تستقيم الأمور وتوحد الجهود فى سبيل الوصول إلى تلك الأهداف ، فيقول تعالى : " وإن هذا صراطى مستقيماً فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ، ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون " (الأنعام : ١٥٣)

٤- الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة بأفضل السبل ، فيقول تعالى : " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم " (الأنفال : ٦٠)

٥- الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات الدقيقة والبعد عن التخمين والخيال ، والتقدير العشوائية ، إذ لا يقوم التخطيط على الظن ، فلقد حذرنا الله سبحانه وتعالى من الاعتماد على الظن فى بناء القرارات ، حيث يقول سبحانه : " يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم " (الحجرات : ١٢) ويقول أيضاً " وما يتبع أكثرهم إلا ظناً ، إن الظن لا يغنى من الحق شيئاً " (يونس : ٣٦)

٦- البدء بالأولويات عند التخطيط ، ويتضح لنا هذا من خطة نشر الدعوة الإسلامية ، إذ كانت محددة المنهج واضحة المعالم فى تدرجها فكانت

على النحو التالي : (أ) البدء بالدعوة سراً. (ب) البدء بالأهل والعشيرة. (ج) الجهر بالدعوة في الوقت المناسب. (د) الاعتماد على الإقناع والموعظة الحسنة. (هـ) رد الاعتداء بالاعتداء وعدم البدء بالعدوان. (و) تنظيم الحياة المدنية بعد استقرار الأوضاع. كذلك كان التركيز في بداية الدعوة على تثبيت العقيدة والإيمان ومراعاة العبادات، ثم كان بعدها التركيز على المعاملات.

٧- تقدير الموارد والإمكانات المتاحة : فيقول تعالى : " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " (البقرة : ٢٨٦) ويقول أيضاً : " لا تكلف نفس إلا وسعها " (البقرة : ٢٣٣). مما يفرض ضرورة مراعاة القدرات المتاحة عند توزيع الأعباء والمسؤوليات على الإدارة للقيام بها وتحقيق النتائج المرجوة.

٨- موازنة دور المنظمة ونتائج أعمالها ، والإحسان عند إعداد الخطط وتنفيذها، يقول تعالى : " وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك " (القصص : ٧٧) ، مما يلزم المنظمة الإسلامية بمراعاة نتائج أعمالها دنيوية وأخروية ، والإحسان في إعداد خططها ويقول على بن أبي طالب كرم الله وجهه " اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً ، واعمِلْ لآخرتك كأنك تموت غداً ".

٩- الموضوعية والواقعية عند وضع الأهداف والخطط والبرامج في حدود المتاح ومراعاة ظروف التطبيق ، والبعد عن الأماني والتمنى والطموحات البراقة ، فالتخطيط ليس درباً من الخيال والأحلام الغارقة في التفاؤل التام، فيقول تعالى : " دعمهم يأكلوا ويتمتعوا وبلههم الأمل فسوف يعلمون " ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم : " الإيمان ما وقر في القلب وصدقته العمل ".

١٠- يهتم التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي بعمارة الأرض واستثمار الموارد المتاحة وتنميتها ، فيقول تعالى : " هو أنشأكم في الأرض وأستعمركم فيها " (هود : ٦١).
ثانياً : التنظيم الإداري :

يهتم التنظيم كوظيفة إدارية ببيان العلاقات بين جماعة العمل ، وذلك لتحديد السلطات والمسئوليات ، فالتنظيم يرتبط بالعمل الجماعي ويقصد منه ترتيب الأشياء في أوضاع معينة تيسر تحقيق أهداف الجماعة بأقل الجهود وأقصر الوقت وأدنى التكاليف. ولقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بالتنظيم اهتماماً بالغاً، ويمكننا استقراء العديد من التوجيهات الإلهية في القرآن الكريم تحض على التنظيم في مجتمعات النمل والنحل والطيور ، أوليس الإنسان بأولى بأن يطبق التنظيم في أعماله وأنشطته من تلك المجتمعات غير الإنسانية، ومن بين الأبعاد التنظيمية التي يجب مراعاتها في الفكر الإداري والإسلامي ما يلي :

١- تأسيس البنيان التنظيمي على هدى من تقوى الله ورضوانه فيقول تعالى :
" أفمن أسس بنيانه على تقوى من الله ورضوان خير أم أسس بنيانه على شفا جرف هار فانهار به في نهار جهنم ، والله لا يهدي القوم الظالمين "
(التوبة : ١٠٩) ، وهذا يفرض على المنظمة أن تحدد هيكلها التنظيمي وتؤسسه إطار متكامل وواضح وعادل وذلك في كافة وحداتها الإدارية وفي مختلف الوظائف والمهام التي تتطلبها طبيعة أعمالها بما يؤدي إلى تكاتف الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة.

٢- مراعاة التدرج الهرمي والتسلسل الإداري في الهيكل التنظيمي ، فيقول تعالى : " وهو الذي جعلكم خلائف في الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما آتاكم " (الأنعام : ١٦٥) ، كما يقول أيضاً : " نحن

قسمنا بينهم معيشتهم فى الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليأخذ بعضهم بعضا سخريا " (الزخرف : ٣٢) فلكل فرد مكانته وموضعه الذى يجيد العمل فيه من خلال مؤهلاته ومعلوماته واستعداداته وإبداعاته.

٣- توحيد البنيان التنظيمى وتكامله ، ومساندة بعضه البعض ، فيقول تعالى : " والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض ، يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله " (التوبة : ٧١) ، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم "مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى" متفق عليه.

٤- تحديد السلطات وتوزيعها بالشكل الموضوعى ، ومراعاة الثقة عند تفويضها على الآخرين ، فيقول تعالى : " يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا بطانة من دونكم لا يألونكم خبالا " (آل عمران : ١١٨) مما يشير إلى أنه لا ينبغى تفويض السلطات والاختصاصات إلا لمن يكون محل ثقة وأهلاً للأمانة التى تحملها.

٥- مراعاة وحدة الأمر ، والتوجيه ، والإشراف ، لتنظم الأعمال ويتم تنفيذها بعد ذلك ببسر بما لا يدع مجالاً للتضارب والازدواج فى ممارسة لأنشطة والأعمال.

٦- الاهتمام بالمركزية واللامركزية فى توزيع السلطات والمسئوليات بما يودى لإتمام الأعمال بسلاسة ودون تعقيد أو توقف ، فقد دلت التطبيقات الإسلامية فى مختلف النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى اهتمام الفكر الإسلامى بالمركزية وقت ضرورة تطبيقها ، وتطبيق اللامركزية فى الظروف المناسبة لها.

٧- تطبيق مبدأ الشورى قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ، مما يتفق مع وجود السلطات الاستشارية التى تعمل على تدبر الأمر من مختلف زواياه،

والوقوف على آراء واتجاهات مختلف الأفراد محل الاهتمام بموضوع القرار .

ثالثاً : التوجيه الإدارى :

يعد التوجيه العمل المستمر للمدير ، ويشير إلى قدرته على السير الصحيح بمروسيه ، وهدايتهم وتوجيههم ، مع إشاعة روح الود والحب والرضا ، والتفاني والانتفاء للعمل حتى تتحقق الأهداف المرجوة .

ولقد اهتم الفكر الإدارى الإسلامى بهذه الوظيفة اهتماماً كبيراً فى القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة العديد من التوجيهات المرشدة لأبعاد التوجيه الإدارى نذكر منها :

١- الاعتماد فى التوجيه على الحكمة والموعظة الحسنة ، فيقول تعالى : " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن " (النحل : ١٢٥) .

٢- اللين والرحمة ومراعاة ظروف المرؤوسين ، يقول تعالى : " فيما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم ، واستغفر لهم ، وشاور فى الأمر ، فإذا عزمت فتوكل على الله " (آل عمران : ١٥٩) .

٣- العدالة عند توجيه المرؤوسين وإرشادهم ، وعدم التحيز للون أو جنس أو طبقة ، يقول تعالى : " يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهادة بالقسط ولاجرمنكم شنان قوم على ألا تعدلوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى " (المائدة : ٨) .

٤- وحدة الأمر ، فيجب أن يكون هناك قائد واحد لكل مرؤوس حتى لا يحدث التضارب أو التناقض فى التوجيهات ، فيقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم : " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم

أحدهم " ، وهذا يسهم فى تحديد المسئولية ونطاقها وبيان واجبات كل فرد ومصدر توجيهه.

٥- رعاية المرؤوسين والمسئولية عن أحوالهم من قبل القائد ، فيقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم : " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ."

٦- السمع والطاعة من قبل المرؤوسين للأوامر وتعليمات رؤسائهم ، يقول تعالى : " يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول ، وأولى الأمر منكم ، فإن تنازعتم فى شئ فردوه إلى الله وإلى الرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ، ذلك خير وأحسن تأويلاً " (النساء : ٥٩) ، ويقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم : " على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره ، إلا أن يؤمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة ."

٧- حث القائد على التعاون والترابط وتضافر الجهود للوصول إلى الهدف المشترك ، يقول تعالى : " وأطيعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم واصبروا إن الله مع الصابرين " (الأنفال : ٤٦).

٨- القدوة الصالحة ، يجب على المدير أن يكون مثلاً طيباً ليقترن به مرؤوسيه ، يقول تعالى : " أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب ، أفلا تعقلون " (البقرة : ٤٤) ويحث ذلك على المدير أن يبدأ بنفسه قبل أن يأمر بفضيلة أو ينهى عن رزية.

٩- حسن الخلق والتعامل بالتي هي أحسن ، يجب أن يتحلى الرئيس والمرؤوس بحسن الخلق فى المعاملة والالتزام بالأمانة والصدق والعدالة والالتزام

١٠- المهارة والخبرة فى معالجة الأمور ، وسهولة اتصال المرؤوسين برئيسهم عند الحاجة ، وكذلك سهولة اتصال العملاء بالمسؤولين فى المنظمة عندما تقتضى الظروف ذلك.

١١- التحفيز الإيجابي أساس عملية الحفز والدفع للعمل بإتقان ، ومراعاة الحوافز المعنوية بالشكر والتقدير ، مع عدم إهمال الحوافز السلبية وتطبيقها عند الضرورة.

رابعاً : الرقابة فى الإدارة الإسلامية :

تعنى الرقابة الإدارية التأكد من أن العمليات التنفيذية تسير وفق ما خطط لها من قبل ، والرقابة عملية مستمرة قبل وأثناء وبعد التنفيذ وليس فقد بعد إتمام الأعمال والأنشطة وذلك حتى يمكن تدارك الأخطاء وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، والرقابة ضرورية فى المنظمات كضرورة باقى الوظائف إن لم تزد عليها لكونها تعطى إشارة الاطمئنان لسير العمليات ، أو تلفت النظر إلى ضرورة التدخل لتقادى الأخطاء أو إصلاح ما وقع منها. ولقد اهتم الفكر الإدارى الإسلامى بتلك الوظيفة من عدة وجوه يمكننا أن نذكر منها :

١- الإيمان بضرورة الرقابة أولاً بأول بما يحسن من أداء الأعمال ويدعم إتقان الأداء ، يقول تعالى : " وقل اعملوا فسير الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون " (التوبة : ١٠٥).

٢- تعد الرقابة الذاتية أهم أنواع الرقابة فى الفكر الإسلامى ، فيقول تعالى : " ما يلفظ من قوله إلا لدية رقيب عتيد " (ق : ١٨) ، ويقول أيضاً : " فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره " (الزلزلة : ٧-٨) ، والرقابة الذاتية تشير إلى رقابة الفرد على نفسه من داخله ، فهو يراجع نفسه ويحاسبها على تصرفاته وسلوكه وأعماله وأفعاله قبل أن يتدخل غيره وفى ذلك يقول الرسول عليه الصلاة والسلام : " الكيس

من دان نفسه وعمل لما بعد الموت " ويقول عمر بن الخطاب رضى الله عن: " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وتزينوا للعرض الأكبر ، إنما يخفف الحساب يوم القيامة على من حاسب نفسه فى الدنيا " .

٣- تمثل الرقابة الداخلية رقابة المديرين والمشرفين على أعمال مرؤوسيهـم وسلوكهم فى العمل للتأكد من حسن سير العمليات وتيسرها حسبما اتفق عليه مسبقاً لتصل المنظمة إلى أهدافها المشتركة بأيسر السبل فالكل يسعى لتحقيق أهدافاً واحدة.

٤- الاهتمام بالرقابة السابقة ، والتي يطلق عليها البعض الرقابة المانعة ، أى المانعة لوقوع الأخطاء والانحرافات ، وهى بمثابة الوقاية مما يفرض على المديرين التوجيه السليم والنصح السديد لمرؤوسيهـم عند التنفيذ وبيان كيفية تجنب الوقوع فى الأخطاء ، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم : " مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم إستهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها ، فكان الذين فى أسفلها إذا اسقوا مروا على من فوقهم ، فقالوا لو أنا خرقنا فى نصيبنا ولم نؤذ من فوقنا فإن تركوهم هلكوا وهلكوا جميعاً ، وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعاً " صحيح البخارى.

٥- الاعتماد على المعايير والمقاييس لتكون أساساً للمحاسبة ، فمن الضرورى حتى تتم الرقابة على نحو علمي سليم أن تكون هناك أسس ومعايير يتم الرقابة بناء عليها ، يقول تعالى : " هو الذى أرسل رسوله بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله وكفى بالله شهيدا " (الفتح : ٢٨) وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول لأصحابه : " أرأيتم إن استعملت عليكم خير

من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما على ؟ قالوا : نعم ، قال : لا ، حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا " .

٦- ضرورة وجود الرقابة الخارجية ، وهى تمثل جهات الرقابة الخارجية على أعمال وأنشطة المنظمة وقد تكون رقابة سابقة كما تكون رقابة لاحقة، فالرقابة السابقة تتم عن طريق التعليمات والأوامر والبيانات التى تصدرها الأجهزة المختصة والواجب إتباعها والسير على هداها ، أما الرقابة اللاحقة فنتم من قبل الجهات الخارجية المختصة للتأكد من حسن سير العمليات للوقوف على نتائج الأعمال.

٧- الإيمان بوجود الرقابة المجتمعية ، إذ يركز الفكر الإدارى الإسلامى على وجود ذلك النوع من الرقابة لحماية المجتمع بوجه عام من الوقوع فى انحرافات تسبب الأضرار لفئات منه ، فيقول تعالى : " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله " (آل عمران : ١١٠) ويقول أيضاً : " ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون " (آل عمران : ١٠٤).

٨- وجوب الاهتمام بدور رقابة المستويات الإدارية الأدنى والاعتراف بدورها فى تقويم الأداء ، فيجب على المدير أن يشجع العاملين على تقديم آرائهم واقتراحاتهم التى تساهم فى حل المشكلات وتصحيح الانحرافات التى تواجهها المنظمة لكونهم اقرب إلى عمليات التنفيذ وأدرى بتفاصيل ومعلومات قد تغيب عن الرئيس الأعلى.

أخلاقيات الإدارة :

إن القضايا الأخلاقية متكاملة ومتراصة بعضها مع البعض الآخر ، وغالباً ما تتضمن الأبعاد العقلية والمعرفية بجانب الأبعاد العاطفية والوجدانية ويؤثر كل منها على السلوك والتصرف الإنساني.

والفكر الفلسفي الغربي يدين بالكثير للمفكرين الإغريق القدماء - سقراط وأرسطو وأفلاطون وآخرين - الذين بحثوا القضايا الأخلاقية وحاولوا ارتقاء الطرق المنطقية وإدخالها في التفكير الأخلاقي ، وتبعهم العديد في العصور الوسطى وعصور النهضة وفي العصر الحديث هناك العديد ممن يعتمدون ويستمدون من هذا التراث الفلسفي ويدعمونه.

هذا ، وفي جميع الأديان السماوية نجد أن النصيب الوافر من الرسالة يبنى على الأساس الأخلاقي في التعامل ، وكل نبي أو رسول صاحب خلق حميدة وينادي الناس بضرورة التمسك بالأخلاق الحميدة.

فلقد حمل الرسول صلى الله عليه وسلم شرف الرسالة المحمدية إلى الناس والتي تدعوهم إلى التمسك بالأخلاقيات في التعامل مع جميع الأطراف في جميع الأوقات ولجميع الأغراض والغايات ويصفه رب العزة جل وعلا فيقول سبحانه : " وإنك لعلى خلق عظيم ".

وفي مجال الأعمال والمعاملات تطلق الأخلاقيات عموماً على القواعد والمبادئ والقيم التي تنعكس على سلوك وتصرف الأفراد في المواقف المختلفة فالقواعد الأخلاقية المتعارف عليها تقبل الأمانة والوفاء بالوعد ومساعدة الآخرين واحترام حقوق الإنسان على أنها أخلاقيات صحيحة وسليمة ، بينما

السرقه والخداع وإلحاق الأذى والضرر بالآخرين تعد أخلاقيات خاطئة وغير مقبولة ويجب محاربتها فى المجتمعات الراقية.

وتعد القيم الإنسانية أحد ركائز الأخلاقيات فهى نقطة البداية فى التحليل الأخلاقى حيث تمثل المبادئ والركائز والمعتقدات الجوهرية والدائمة حول الأحوال والظروف المرغوبة التى تؤدى لتحقيق أهداف الحياة الإنسانية.

ويوضح الجدول رقم (١-١) مجموعتان للقيم الإنسانية كوسيلة وغاية يسعى الإنسان إلى تحقيقها.

ويجب الأخذ فى الاعتبار أن أخلاقيات الأعمال لا تمثل مجموعة خاصة من القواعد الأخلاقية المختلفة عن الأخلاق عامة ، ويمكن تطبيقها والالتزام بها فى مجال الأعمال فقط ، فأخلاقيات الإدارة هى بكل بساطة تطبيق للقواعد الأخلاقية العامة فى مجال الأعمال والمنظمات.

ويبدو من الشكل رقم (٥/١) العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك.

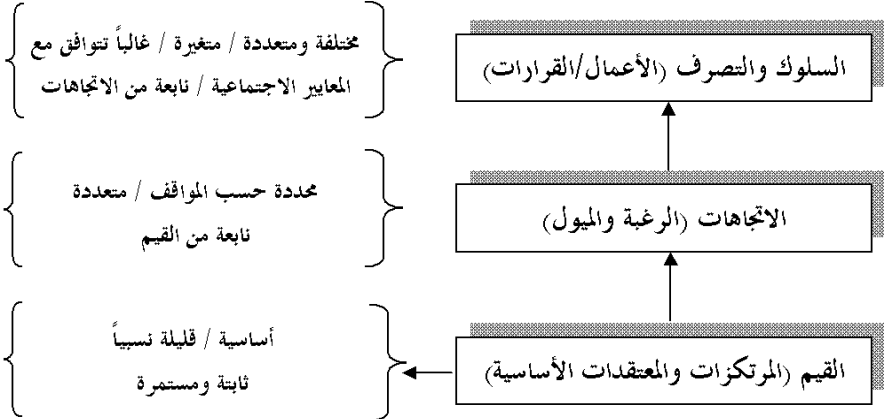
جدول رقم (١-١)

مجموعتي القيم الإنسانية

القيم (الوسيلة)	القيم (الغاية)
- الطموحات والآمال (الإلهام والعمل الجاد)	- الحياة المريحة (الرخاء)
- الفكر المتعمق (تفتح العقل)	- الحياة الممتعة (النشاط والإثارة)
- المقدرة (القدرة والكفاءة)	- الإنجاز (إنجازات مستمرة)
- البهجة (الفرح ورقة القلب)	- السلام (البعد عن الصراع والحرب)
- النظافة (النظام والأناقة)	- الجمال (الطبيعة / الفنون)
- الشجاعة (الدفاع عن العقائد)	- المساواة (تكافؤ الفرص / الأخوة)
- التسامح (العفو عن الآخرين)	- أمن الأسرة (الاهتمام بالمقرين)
- العون (مساعدة الآخرين)	- الحرية (الاختيار الحر والاستقلال)
- الأمانة (الوفاء/الإخلاص)	- السعادة (القناعة)
- الإبداع (الخلق والابتكار)	- التنسيق الداخلي (التحرر من الصراع الداخلي)
- الاستقلال (الاعتماد على النفس - والكفاءة الذاتية)	- الحب الناضج (التكامل المادي والمعنوي)
- القدرة العقلية (الذكاء)	- الأمن القومي (الحماية من المخاطر)
- المنطقية (التعقل والموضوعية)	- المتعة (حياة الترف والاستمتاع)
- الحب (العاطفة والحنان)	- النجاة (الحياة الآمنة)
- الطاعة (الاحترام وأداء الواجب)	- احترام الذات (تقدير الذات)
- الأدب (الكياسة)	- التقدير الاجتماعي (الاحترام والإعجاب)
- المسؤولية (الالتزام)	- الصداقة الحقيقية (علاقات حميمة)
- السيطرة على النفس (تنظيم الذات)	- الحكمة (فهم متكامل للحياة)

شكل رقم (٥/١)

العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك



وسنعرض في هذا الصدد لموضوعين يتعلق كل منهما بالأخلاقيات الإدارية وذلك على النحو التالي :

أولاً : السلوك الأخلاقي :

يشير السلوك الأخلاقي إلى " التصرف التسليم من جانب الأفراد ، والمقبول من جانب المنظمة والمجتمع " وبهذا فإن أخلاقيات الأعمال تشمل تلك المعتقدات السائدة عن الإيجابيات أو الأشياء الصحيحة المتعلقة بالسلوك والتصرف الإنساني " وتأسيساً على ذلك تتمثل أهم سمات السلوك الأخلاقي في مجال الأعمال فيما يلي :

(١) الانسجام بين العوامل الإنسانية والعوامل المادية

يعمل الأفراد في جو مادي ومعنوي تختلط فيه الأعمال والآلات والأفكار والاتصالات والأداء والأزمان ... وغيرها من المتغيرات ، ولهذا فمن الضروري إيجاد سبيل لتحقيق الانسجام بين العوامل المادية والعوامل الإنسانية

يتضح جلياً من دراسة وتحليل المناخ التنظيمي السائد ، وروح الجماعة ، وروحها المعنوية ، وسلوكها ، ومدى رضاها عن العمل وما ينتج عن ذلك وغيره يمكن وصفه بالسلوك الأخلاقي للأعمال.

(٢) الاعتماد على الموضوعية في الحكم على الأشخاص والأشياء :

إن التصرف الأخلاقي إن كان أساسه ومنبعه النفس البشرية بمجموعها ، إلا أن السلوك الأخلاقي يرتبط بالغير أكثر من ارتباطه بالنفس وذلك لأن الأخلاق ترتبط بالموضوعية (غير الذاتية) ، فإذا لم يتسم السلوك بسلطة وهيمنة الموضوعية فالحديث عن السلوك الأخلاقي يصبح وهم وخيال خادع.

(٣) التكامل والشمول :

السلوك الأخلاقي سلوك متكامل شامل لا يتجزأ بمعنى أن المنظمة ككل يجب أن تسير في ظل هذا السبيل ، ومن ثم فإن نظام المنافسة الذي تنتهجه يجب أن يتسم بالأخلاق ، كما أن وسائلها ورسائلها الإعلامية أيضاً تكون أخلاقية ، والمديرون داخل المنظمة يجب أن يتسموا بالأخلاق ، والعاملين داخل المنظمة يجب أن يتصفوا بالسلوك الأخلاقي ... وهكذا وبشكل كلي ، فإن تحقيق الاستراتيجية الأخلاقية الملائمة للمنظمة الحديثة لا يمكن تحقيقها بسهولة من خلال الاعتماد على الاستقامة الأخلاقية للمديرين فقط.

(٤) الاعتماد على مقاييس ومعايير يقبلها المجتمع لسلوك وتصرف الأفراد:

إن التصرف والسلوك الأخلاقي يبني على مقاييس ومعايير تهتم بخلق الإيلاف والتوافق بين الفرد ومجموعة الأفراد والعناصر والمتغيرات الأخرى المحيطة ، وذلك في ظل محددات وقيم مجتمعية تنبع من دين وحضارة وتراث وثقافة هذا المجتمع.

ثانياً : المستثمر الأخلاقى :

غالباً ما يشهد المناخ التنظيمى بعض الصراعات والتناقضات التنظيمية التى ترجع للعديد من الأسباب من بينها صراع الدور وغموضه أحياناً ، والأطماع البشرية أحياناً أخرى ، ومع هذه الأسباب وغيرها لا يمكن القول بأن أخطاء المنظمة أو جنوحها يرجع فقط لإدارتها ، بل يتحمل المساهمون أيضاً مسئولية معنوية تجاه منظماتهم - بجانب مسئوليتهم المادية - تهدف إلى وضع المسار الأخلاقى والتدخل بين حين وآخر لتصحيح طرق أدائه.

والمستثمر الأخلاقى يمثل الفرد أو الجهة الذى / التى يراعى وهو يصيغ إستراتيجية المنظمة ويضع خططها الاتجاهات والمتغيرات الأخلاقية والاجتماعية نصب عينيه بحيث يساعد منظمته على حل أو إيجاد سبل مواجهة المشكلات الاجتماعية.

وليس من الضرورى أن يكون المستثمر الأخلاقى مساهم فى منظمة اقتصادية ، بل قد يكون بجامعة أو هيئة تأمين ومعاشات أو شئون البلدية ومختلف نشاطاتها ... فهذه المنظمات وغيرها غالباً ما يكون لها دوراً هاماً فى مجال التأثير والاستثمار فى النطاق الأخلاقى للعديد من المنظمات الأخرى. ولتطبيق استراتيجية فعالة فى هذا الصدد يمكن الاعتماد على أحد بديلين هما :

- ١- تبنى المستثمر الأخلاقى (المنظمة) لمقياس أو دليل أو دستور معين يسترشد به المسئولين فى اتخاذ قراراتهم وتنظيم إجراءاتهم ومع بساطة هذا البديل وسهولة إلمام الجميع به ، إلا أنه يعاب عليه تحديد مجالات ونواحي التفكير فى الأخلاقيات مما يحد من مجالات التصرف الأخلاقى لمختلف المواقف.

٢- ترك المستثمر الأخلاقى (المنظمة) الحرية للمسؤولين للتصرف بناء على مدى فهمهم واستيعابهم للنواحي الأخلاقية الصحيحة. ومع أهمية هذا الاتجاه فى فتح مجالات جديدة للتفكير فى التصرف الأخلاقى ومساعدته فى المبادأة والابتكار لنهج الطرق والسبل المسيرة لمختلف المواقف ، إلا أنه قد يشنت الجهود ويعطى الحرية للأفراد بصورة قد لا تبدو منسجمة متكاملة مما يحدث التضارب.

○ الفصل الثاني ○

تطور الفكر الإداري Historical Foundations of Management Theories

بقراعتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- الإدارة في العصور القديمة (قبل الميلاد)
- الإدارة بعد الميلاد وحتى أوائل القرن التاسع عشر الميلادى
- الإدارة في القرن التاسع عشر والقرن العشرين الميلاديين
 - النظرية الكلاسيكية
 - النظرة الإنسانية (الكلاسيكية الجديدة)
 - النظريات الحديثة في الإدارة

م

يعد الفكر نتاج لتشغيل المخ البشري أفضل نعم الله على الإنسان في هذه الدنيا. والفكر في مجال الإدارة وتطبيقاتها بمعناها الواسع مخلوق مع الإنسان وذلك منذ ولادته ومنذ وجوده على هذه الأرض. فإذا قصدنا بالإدارة أنها مجموعة الجهود في المستقبل في ظل ظروف بيئية معينة فكم تحتاج تلك الجهود إلى فكر ... بل فكر ثاقب ومتعمق فكر يحل ويرتب فكر يتنبأ ويتوقع فكر يخصص ويوزع. وبهذا فالإنسان لا يمكنه العيش على هذه الأرض دون أن يفكر بطريقة إدارية أى يبحث ويتوقع في أمور المستقبل ، ويرتب وينسق العلاقات المختلفة بينه وبين الآخرين ، ويتصل ويحفز ويراقب ويتابع ما خطط له ليتأكد من حسن سير العمل والإنتاج.

إن الفكر الإداري قديم قدم ممارسة الإنسان لنشاطه وعمله وعلاقاته ، وفي هذا الفصل نعرض تطور الفكر في مجال تطبيقات وممارسات الإدارة في العصور المختلفة مع التركيز على الفترة الزمنية والأخيرة تلك التى سجلها الكتاب والباحثين وأتيحت بالنسبة لها المراجع والكتابات الموثقة.

ولذا نتناول في هذا الفصل النقاط التالية :

- الإدارة في العصور القديمة (قبل الميلاد)
- الإدارة بعد الميلاد وحتى أوائل القرن التاسع عشر الميلادى
- الإدارة في القرن التاسع عشر والقرن العشرين الميلاديين

الإدارة فى العصور القديمة (قبل الميلاد) :

تشكلت النظريات والمدارس والأساليب الإدارية فى القرنين التاسع عشر ، والعشرين الميلاديين ، وما يتعلق بالفترات السابقة على ذلك فيمثل شواهد واجتهادات توصل إليها الكتاب من استقراء الأحداث والممارسات واستنباط نشاط إدارى هنا وآخر هناك.

وفيما يلى ننقل للقارئ بعضاً من الشواهد التى تناولها العديد من الكتاب عن الإدارة فى العصور القديمة.

١- مارس قدماء المصريين منذ ٣٠٠٠ سنة قبل الميلاد العديد من الأنشطة الإدارية ، حيث طبقوا بعض صور الإدارة الحكومية على مدى واسع ، ومارسوا التركيز الإدارى ، وعرفوا ظاهرة التخصص وتقسيم العمل ، هذا وتعد الأهرام فى الجيزة والمقابر العديدة فى جنوب الوادى من الآثار التى تشهد على الجهد الفنى والإدارى المصرى فى التطبيق قبل ستة آلاف سنة.

٢- دلت الوثائق التاريخية أن الحضارة الصينية القديمة احتوت على كثير من صور الممارسة فى مجال الإدارة وخاصة فى مجال التوظيف والتعيين ، فلقد كان كونفوشوس - الفيلسوف والحكيم الصينى - يحث الحكام على الاختيار الدقيق للعالمين من ذوى الكفاءة والنزاهة ، كما يروى البعض أنهم كانوا يحرصون على إجراء الاختبارات كل ثلاثة سنوات للعاملين للوقوف على مدى تقدمهم والتعرف على مدى صلاحيتهم للاستمرار فى العمل.

٣- خلقت الحضارة البابلية العديد من الآثار الدالة على مدى الاهتمام بالمعاملات التجارية وإدارتها بفعالية هذا إلى جانب اهتمام حمورابى بالعديد من المفاهيم الإدارية لتنظيم نشاط تداول الأموال والأراضى

والعقارات والتجارة والأسرة والعمل ، ومن بين تلك المفاهيم ما يتعلق بالأجور والحوافز ، والرقابة والمتابعة والمسئولية والسلطة ، ... وغيرها. ٤- اهتمت الجهود اليونانية بالبحث العلمى والتدقيق فى ممارسة نشاط الشركات التجارية ، كما اهتمت بالتخصص فى مجال العمل ، وتنميط الأعمال والأنشطة الخاصة بكل مهمة مما يودى للدقة والسرعة فى إنجاز الأعمال. لقد نظرت الحضارة اليونانية إلى الإدارة على أنها وسيلة لتحفيز الأفراد والوصول إلى الوسائل والطرق الناجحة للتعامل وتحقيق أفضل إنجاز.

الإدارة بعد الميلاد وحتى أوائل القرن التاسع عشر الميلادى:

لم تحظ هذه الفترة باهتمام الكتاب والباحثين فيما يتعلق بالكتابة عن الممارسات والتطبيقات الإدارية ، اللهم إلا القليل من الكتابة عن الفكر الإدارى فى المسيحية ، والإدارة فى المنظور الإسلامى وما شهدته عصر الإقطاع وما تلاه من بزوغ عصر النهضة وبداية اليقظة الفكرية وما صاحبها من تطورات فى الفكر الإدارى وتطبيقاته فى القرن السادس عشر الميلادى.

قامت الثورة الصناعية فى النصف الثامن عشر الميلادى ومعها ظهرت القوى المحركة والآلات والعامل الفنى المتخصص الذى زادت حاجته إلى الإرشاد والتوجيه والتحفيز والرقابة ، ومن ثم بدت الحاجة إلى إدارة الإمكانات والموارد المادية البشرية والتنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. وإن وجه الاهتمام للأهداف الفنية ودراسة وتحليل المشكلات الاقتصادية بصورة أكبر من الاهتمام بالمجالات الإدارية فى صورها المختلفة.

الإدارة فى القرن التاسع عشر والقرن العشرين الميلاديين

النظرية الكلاسيكية Classical Perspective

بدأت الكتابات الإدارية بشكلها الرسمي والموثق منذ حوالى مائة وخمسين عاماً ، إذ كانت الخطوات الأولى لتسطير أواخر القرن التاسع عشر فظهرت حينئذ التوجيهات المشيرة إلى جهود وأفكار العلماء وباحثين أفاضل فى مجالات إدارية متعددة أطلق عليها ما أسماه العلماء بالنظرية التقليدية أو الكلاسيكية.

لقد ظهرت العديد من المشاكل مع ظهور نظام المصنع فى القرن الثامن عشر والتاسع عشر مثل اختيار موقع المصنع ، تصميم الهيكل التنظيمى ، وتدريب العاملين (الذين لا يتحدثون الإنجليزية لأنهم نازحين ومهاجرين) ، ومشكلات جدولة الإنتاج ، عمليات التصنيع والتمويل المعقدة ، بالإضافة إلى مشكلات التعامل مع عدم الرضاء لدى العمال والإضراب وغيرها.

واستجابة لهذه المشكلات والمتغيرات كانت الدراسات والنظريات المتعددة فى هذا الصدد والتي أطلق عليها بعد ذلك النظرية الكلاسيكية التى تنقسم بدورها إلى ثلاث مدارس على النحو التالى :

المدرسة العلمية Scientific Management :

ترجع أصول المدرسة العلمية فى الإدارة إلى جهود عدد من العلماء والباحثين الأوائل ، من بين هؤلاء الرواد :

١ - فريدريك ونسلو تاييلور (١٨٥٦ - ١٩١٥) Frederick W. Taylor

بدأ تاييلور دراساته وهو ما زال مهندساً صغيراً ، إذ مثلت مشكلات المصانع والإنتاجية من وجهة نظره ناتجاً للممارسات الإدارية السيئة وليست ناتجاً للأبعاد الفنية أو المتعلقة بالعمالة. وأكد أن إتباع الإدارة العلمية سيؤدى لحل العديد من المشكلات التى تواجه المنشآت. كما أكد على اتخاذ القرارات بناء على قواعد محددة وإجراءات دقيقة.

لقد بدأ تاييلور عاملاً عادياً ، وفى خلال ثمانى سنوات تدرج فى المناصب حتى أصبح مساعد مهندس ثم كبير المهندسين فى المصنع ، واستمر فى دراساته المسائية حتى أمكنه الحصول على الماجستير فى الهندسة وقدم تاييلور العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة العلمية ، ومنها بحثه الشهير أسس ومبادئ الإدارة العلمية The principles of Scientific Management الذى نشره عام ١٩١١ واعتبره العلماء حجر الزاوية فى حركة الإدارة العلمية. ويُدعى فردريك تاييلور بـ " أبو الإدارة العلمية " وذلك لأنه ابتكر الثورة الفكرية المتعلقة بالطرق العلمية المتعلقة بتطوير الأداء فى العمل.

ويعتقد تاييلور أن الفائدة ستحقق لكل من الشركات والعاملين إذا اتبعت طرق وأساليب ونظم العمل بدقة وانتظام ، فالإنتاجية ستتحسن وستزيد ، كما ستحقق الكفاءة للعملية الإدارية ، بشرط أن يلج التطبيق العلمى كل مهمة ونشاط تمارسه المنظمة.

وتتمثل الأسس التى حددها تاييلور لممارسة الشركات الإدارة العلمية فى المبادئ الأربعة التالية :

- ١- تطبيق الأسلوب العلمى لكل وظيفة وإجراء عمليات القياس بدقة لتنفيذ العمل والاعتماد على الطرق ذات الكفاءة العلمية لجميع الأنشطة لضمان استمرارية النمو. وفى هذا الصدد يجب على الإدارة دراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل السبل لأداء كل نشاط أو وظيفة.
- ٢- الاختيار العلمى الدقيق للعمال بالمهارات والقدرات اللازمة لكل وظيفة، مع تدريب العمال على الأساليب ذات الكفاءة العالية لتنفيذ المهام الوظيفية لاختيار العاملين بدقة،بالإضافة إلى وضع النظم المتكاملة لتدريبهم، بجانب بناء المعايير اللازمة لقياس مدى التقدم فى الإنجاز.

٣- التأكيد على تحقيق التعاون من خلال نظم الحوافز وتحسين بيئة العمل بما يدعم تعظيم نتائج العمل. ويمكن للإدارة تحقيق ذلك من خلال تنمية نظم الحوافز مثل الأجر بالقطعة ، والمكافآت المرتبطة بالإنتاجية وتوفير ظروف العمل الآمنة باستخدام الطرق الأكثر مناسبة.

٤- توزيع المسؤولية على الإدارة والعمال إذ يجب أن يقوم العمال بالعمل فى مجموعات بما يؤدى لأفضل أداء. ويختص المسئولين ذوى القدرات الفكرية العلمية بالإدارة ، بينما يقوم البعض الآخر ، بمتابعة عمليات التنفيذ. وفى هذا الصدد يجب على الإدارة أن تحدد الفئة المسئولة وتقلدها مناصبها القيادية ، وتخلق الإدراك بالمسؤولية أيضا لدى العمل لتحقيق نتائج العمل المرجوة من خلال تخطيط المهام ومساعدة العاملين لتحقيق تلك النتائج.

لقد أصبحت الإدارة العلمية هى السبيل لتعظيم الكفاءة من خلال دراساتها لعمل الأفراد وأنشطتهم ، واهتمامها ببناء المعايير الصارمة لأداء العمال ، فالعمال يتم تعيينهم لشغل الوظائف اعتمادا على قدراتهم ومهاراتهم ، هذا إلى جانب تركيزها على التحفيز المادى للعمال لدفعهم لبذل أقصى الجهد. ولقد طور تايلور مبدأ الأجر بالقطعة لحث الأفراد على زيادة الإنتاج.

ومما سبق يمكن القول أن مساهمات تايلور قد تركزت حول : تحليل الوظائف ، ودراسات الحركة والزمن ، وتنميط العمليات والإجراءات وتوحيدها، وأساليب وطرق تحقيق الكفاءة فى العمل ، وقياس الإنتاجية.

٢- فرانك جيلبرث (١٨٦٨ - ١٩٢٤) Frank Gilbreth و ليليان جيلبرث

(١٨٧٨ - ١٩٨٧٢) Lillian Gilbreth

كون فرانك جليبرث وزوجته ليليان جليبرث فريق عمل أسهم بدور فعال في دراسات الإدارة العلمية. فلقد أدت دراسات الحركة التي أجراها فرانك جليبرث لإتباع طرق ذات إنتاجية أعلى ، حيث اعتمد على تصوير الحركات لدراسة هيكل المهام والأنشطة ومختلف جزيئاتها.

أما ليليان جليبرث والتي كانت متخصصة في علم النفس فلقد عرفت من خلال بحوثها في مجال الإجهاد والتعب وأثرها على العمل. حيث اهتمت بالأفراد وإنتاجيتهم في المصانع في ظل الضغوط والظروف الصعبة. ولقد نشرت أول بحوثها عام ١٩١٢ والمتعلقة بطرق تحسين الظروف والمتغيرات التي يعمل فيها العاملين بالمصانع حيث حددت معايير للأداء اليومي ، مع جدولة أوقات الراحة وتحديد فترة لتناول الطعام. ولقد أثرت أبحاثها في الهيئات التشريعية في الدولة فأصدرت القوانين الخاصة بعمل الأطفال وتنظيم بعض قواعد حماية العمال من العمل في ظل ظروف قاسية أو غير آمنة.

٣- هنري جانت (١٨٦١ - ١٩١٩) : Henry Gantt

عمل هنري جانت مهندس صناعي استشاري ، وركز في دراساته على نظم الرقابة وجدولة العمليات الإنتاجية واشتهر هنري جانت من خلال خرائطه لجدولة العمليات ويوضح الشكل رقم (١/٢) نموذجاً لخريطة جانت

الشكل رقم (١/٢)
نموذج لخريطة جانت

الأنشطة	الزمن	الأسبوع الأول	الأسبوع الثانى	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس
أ						
ب						
ج						
د						
هـ						
و						

الأنشطة التى تم تنفيذها

الأنشطة المجدولة (المخططة)

وتوضح خريطة جانت رسم تخطيطي للأنشطة وتدفعها والمدة الزمنية اللازمة لكل نشاط في مراحلها المختلفة.

كما اقترح جانت أيضاً نظاماً للمكافآت الإضافية والحوافز المرتبطة بمعايير ومقاييس محددة تعتمد على أساليب وطرق الرقابة الدقيقة.

تقييم المدرسة العلمية :

بنظرة عامة على المدرسة العلمية للإدارة يمكننا بيان حقائقها العامة وإسهاماتها والانتقادات الموجهة إليها كما يلي :

الخصائص العامة للمدرسة العلمية فى الإدارة :

- ١- تنمية معايير محددة يجب الالتزام بها عند أداء كل نشاط.
- ٢- الاختيار الدقيق للعمال تبعاً للقدرات المطلوبة لكل نشاط.
- ٣- التدريب المستمر للعمال حسب أسس متطلبات تحقيق الكفاءة.
- ٤- مساعدة العامل بتحقيق الكفاءة من خلال التخطيط والجدولة الدقيقة للعمل.
- ٥- التركيز على الأجور والحوافز المادية للعمال لزيادة الإنتاجية.

إسهامات المدرسة العلمية :

- ١- بيان دور وأهمية الأجور والمكافآت المادية لتحقيق الأداء العالى.
- ٢- تحديد أهمية الدراسات المتعلقة بالوظائف والمهام وتحديد بدقتها.
- ٣- التأكيد على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم.

الانتقادات الموجهة للمدرسة العلمية :

- ١- عدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية فى العمل ، ولم تدرس الحاجات العليا للعاملين تلك المتعلقة بحاجات التقدير وتحقيق الذات.
- ٢- عدم التعرف على الفروق والاختلافات فيما بين الأفراد.

٣- الاعتماد على العمال كمنفذين ومتلقين للأوامر والتعليمات فقط ، وتجاهل أوامرهم ومقترحاتهم تماماً.

مدرسة البيروقراطية : Bureaucratic Organizations

قدم ماكس ويبر (١٨٦٧ - ١٩٢٠) Max Weber عالم الاجتماع الألماني أول دراسة تحليلية لنمط العلاقات الرشيدة فى بناء التنظيمات فى أوائل القرن العشرين أسماها النظرية البيروقراطية تعبر عن مفهوم يصف ما نطلق عليه فى عالمنا المعاصر التنظيمات الرسمية الكبيرة.

ولقد تمثلت الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطى حسب ما قدمه ماكس فيبر فيما يلى :

- **أولاً التخصص :** يتم توزيع أنواع النشاط العادية اللازمة للتنظيم على الأفراد المتخصصين. حيث يمثل التخصص الدقيق جزءاً من الحياة الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.
- **ثانياً الهيكله :** يتبع التنظيم البيروقراطى الشكل الهرمى (الهيراركية) وهذا يعنى أن كل فرد فى التنظيم تحت رقابة وإشراف الرئيس الأعلى منه وكل مسئول داخل التنظيم محاسب أمام رئيسه عن المنجزات التى حققها مرؤوسيه وعن قراراتهم وتصرفاتهم بالإضافة إلى قراراته وتصرفاته .
- **ثالثاً : الثبات والاستقرار :** تحكم العمليات بواسطة نظام من اللوائح المحددة وتتضمن أيضاً التطبيق فى ظل ظروف معينة ولقد قام هذا النظام لكى يودى النمطية فى طريقة أداء كل عملية بصرف النظر عدد الأفراد المرتبطين بهذا العمل والتنسيق الضرورى بين المهام المختلفة .

- رابعاً : الرشد فى اتخاذ القرارات : يباشر الموظف العام عمله بروح من التصرف الرسمى غير الشخصى ومعنى ذلك أن هناك مستويات رشيدة هى التى تحكم العمليات دون تدخل الاعتبارات الشخصية.
 - خامساً : الاختيار والتعيين والترقية : يعتمد التعيين فى الإدارة البيروقراطية أساساً على المؤهلات الفنية وهندام الترقية حسب الأقدمية أو الكفاية أو كليهما وسوف تعمل السياسات الخاصة بالترقية على الولاء تجاه التنظيم مما يدفع العاملين لتقديم جهداً أكبر لتحقيق مصلحة التنظيم.
 - سادساً : الكفاءة : يسعى الشكل البيروقراطى من التنظيم إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاءة. ويعمل على التغلب على كثير من المشاكل التنظيمية.
- يعمل الرؤساء الإداريون - فى ظل السلطة الشرعية - فى التنظيم البيروقراطى وفقاً للمبادئ الآتية :
- ١- يتمتع الرؤساء الإداريون بالحرية والسلطة التى تمكنهم من القيام بأعمالهم.
 - ٢- يُوزع الرؤساء الإداريون داخل تنظيم متدرج (هيراركي).
 - ٣- يُحدد لكل مكتب درجة من الكفاية يلتزم ببلوغها.
 - ٤- يُعين بالمكاتب الرسمية الموظفون عن طريق الاختيار السليم.
 - ٥- يُختار المرشحون وفق الأسس الفنية والاختبارات مع مراعاة المؤهلات العلمية والتدريب العملى.
 - ٦- يُكافأ الموظفون عن طريق المرتبات الثابتة وفى كثير من الحالات لهم معاشات فى نهاية الخدمة ، ولإدارة الحق ، فى إنهاء خدمة أحدهم وللموظف من ناحية أخرى حق الاستقالة.

- ٧- يُنظر إلى عمل الموظف العام على أنه الوحيد أى أنه لا يعمل فى الخارج وإذا أعطى الإذن للعمل فى الخارج يكون عمله الحكومى هو الأساس.
 - ٨- يحصل الموظف على الترقية حسب الأقدمية أو الكفاءة أو بالاثنتين معاً.
 - ٩- يعمل الموظف العام دون الاستفادة من مركزه أو من وظيفته.
 - ١٠- يخضع الموظف العمومى للحساب العام وتقرض عليه الرقابة ويمكن تطبيق هذا الشكل من التنظيم البيروقراطى فى ميادين كثيرة وفقاً للمبادئ الآتية :
 - أ- يمكن مباشرة السلطة البيروقراطية فى أفقى أشكالها إذا قامت على أساس التعيين ، ولا يمكن تصور شغل المراكز أو المناصب البيروقراطية عن طريق الانتخاب حيث أن الانتخاب يجعل من الصعب استنباب نظام العمل.
 - ب- يتم التعيين عن طريق التعاقد الذى يمكن من الاختيار الحر وهذا مبدأ هام فى البيروقراطية الحديثة.
 - ج- تزداد أهمية المؤهلات الفنية فى التنظيم البيروقراطى بشكل واضح حيث يحتاج الموظف العمومى إلى المعرفة الفنية رغم أن هذا يمكن اكتسابه عن طرق الخبرة أكثر من التدريب الرسمى.
 - د- يحصل الموظف الرسمى على عائد فى شكل مرتب ثابت.
 - هـ- يعتبر مبدأ الفصل بين الموظف وبين ملكية عوامل إنتاج من المبادئ المعترف بها سواء فى إدارة الأعمال أو الإدارة العامة.
- وفيما يتعلق بالرقابة على الجهاز البيروقراطى ، فلقد لخص ويبر الاعتبار الأساسية للرقابة على التنظيم البيروقراطى فى الآتى :

- أ- التشديد في شروط التعيين بشرط الحصول على الكفايات الفنية.
 - ب- الاهتمام الكبير بشئون تدريب العاملين من الناحية الفنية ولا بد أن تتطور برامج التدريب لكي تصل إلى متطلبات العصر.
 - ج- التأكيد على المعاملة الرسمية العادية دون تحيز أو محسوبية ومباشرة الرؤساء لمهامهم الإشرافية والرقابية وفقاً للأصول العملية دون النظر إلى الاعتبارات الشخصية. وكل فرد داخل التنظيم البيروقراطي يجب أن يكون معاملته هي نفس معاملة الآخرين في ظل المواقف المشابهة.
- من العرض السابق يتضح أن أهم عيوب مدرسة البيروقراطية يمكن عرضها على النحو التالي :
- ١- **الجمود** ، فالنظام غير مرن وغير قابل للتكيف مع العوامل والمتغيرات البيئية كالتحديد والابتكار الذي يصيب التنظيم البيروقراطي بالاضطراب وعدم الاستقرار.
 - ٢- **عدم ترابط الأهداف** : نظراً لتجزئة الأهداف بين المستويات المختلفة واهتمام كل مستوى بتحقيق هدفه دون النظر لبقية المستويات.
 - ٣- **التجرد** : يتم التحرك في ضوء القواعد والإجراءات والسياسات والقوانين الثابتة في أطرها المحددة ولا يمكن الخروج عنها مما يقتل روح الاجتهاد والابتكار لدى الأفراد.
 - ٤- **القلق والتوتر النفسي** : فالفرد لا يكتمل لديه الإحساس بالذات والمكانة نظراً لأدائه عمل محدد بسيط أحياناً مما يصيب الأفراد بالإحباط وعدم الاستقرار.

٥- ارتفاع التكاليف الخاصة بالرقابة : ترتفع التكاليف المتعلقة بنشاط الرقابة نظراً للاعتماد على المبادئ والقواعد والإجراءات المحددة لضمان حسن سير العمل كما هو مخطط.

Administrative Principles مدرسة العملية الإدارية
تتقارب مدرسة العملية الإدارية كثيراً مع مدرسة البيروقراطية فى الكثير من الجوانب سواء من حيث الخصائص أو العيوب :

ولقد تم تطوير هذه النظرية من خلال جهود بعض العلماء أهمهم قاطبة هنرى فايول (١٨٤١ - ١٩٢٥) Henri Fayol الفرنسى الأصل الذى ولد عام ١٨٤١ وحصل على بكالوريوس الهندسة عام ١٨٦٠ وتولى إدارة إحدى شركات التعدين ، ويرجع نجاحه فى إدارتها إلى الوسائل التى استخدمها فى الإدارة وليس إلى موهبته أو ميزة شخصية.

ويتضمن كتابه الإدارة العامة والصناعة General and Industrit Management الذى أصدره سنة ١٩١٦ تراثه الفكرى وتنسب إليه مدرسة العملية الإدارية ويعتبر بحق أول من تبنى نظرية متكاملة فى علم الإدارة وأسس ذلك على فكرتين أساسيتين وهما : وظائف الهيئة أو المشروع ، ومبادئ الإدارة وفيما يلى نبذة عن كل منهما :

وظائف الهيئة :

يعد فايول أول من قام بتحليل الوظائف التى تمارسها أي منظمة أو هيئة تحليلًا تفصيلياً ، حيث عمد إلى تصنيفها فى ست مجموعات وذلك على النحو التالى :

- ١- الوظائف الفنية : وتشمل الإنتاج والتصنيع والتحويل.
- ٢- الوظائف التجارية : وتشمل المبيعات والمشتريات والمبادلات.
- ٣- الوظائف المالية : وتشمل التمويل والإنفاق.
- ٤- وظائف الصيانة : وتشمل المحافظة على الأموال والأشخاص.
- ٥- الوظائف المحاسبية : وتشمل الحسابات والميزانية والإحصاءات.
- ٦- الوظائف الإدارية : وتشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والقيادة.

ثم عرف وحلل كلا من العناصر الخمسة للوظيفة الإدارية على النحو التالي:

- ☐ **التخطيط** : ويعنى دراسة المستقبل والتنبؤ به ووضع خطة عمل.
- ☐ **التنظيم** : أى إقامة هيكل بشرى ومادى لإنجاز مهام المشروع. وعلى المنظم (الإدارى) أداء الواجبات التالية :

- ١- التأكد من إعداد تنفيذ الخطة بإحكام ودقة.
- ٢- التأكد من مناسبة التنظيم البشرى والمادى لأهداف المشروع وموارده ومتطلباته.
- ٣- قيام سلطة واحدة تتميز بالكفاءة والنشاط .
- ٤- المواءمة بين الأنشطة وتنسيق الجهود.
- ٥- اتخاذ قرارات واضحة ومتميزة ومحددة.
- ٦- وضع نظام للاختيار السليم للأفراد ، وإسناد رئاسة كل قسم إلى شخص قدير نشط ، ووضع الشخص فى الموقع الذى يمكنه من تقديم أفضل خدمة.
- ٧- التعريف المحدد للواجبات.
- ٨- تشجيع الرغبة فى المبادرة وتحمل المسؤولية.
- ٩- المكافأة العادلة والمناسبة عن الخدمات المؤداة.

- ١٠- توقيع عقوبات مالية عن المخالفات والأخطاء.
- ١١- الحفاظ على النظام.
- ١٢- التأكد من خضوع المصالح الفردية للمصالح العام.
- ١٣- الاهتمام بوحدة القيادة.
- ١٤- الإشراف على التنظيم المادى والبشرى.
- ١٥- شمول الرقابة لكل شيء.
- ١٦- محاربة الإغراق فى التنظيم اللائحى والإجراءات الرتيبة والرقابة المكتبية.

□ **القيادة :** وتعنى الحفاظ على نشاط العاملين فى المنظمة ، وينبغى أن يتوافر للإدارى القائد ما يأتى :

- ١- معرفة دقيقة بالعاملين معه.
- ٢- استبعاد أى عنصر غير كفء.
- ٣- معرفة جيدة للقواعد والاتفاقات المنظمة للعمل وأنواع العاملين.
- ٤- أن يكون قدوة حسنة.
- ٥- إجراء مراجعات دورية للتنظيم واستخدام خرائط تنظيمية موجزة.
- ٦- الاجتماع بمساعديه الرئيسيين عن طريق عقد مؤتمرات بما يحقق التوجيه وتجميع الجهود.

□ **التنسيق :** وتعنى الربط بين الجهود والأنشطة وتوحيدها والموائمة بينهما.

□ **الرقابة :** وتعنى أن يتم إنجاز العمل وفق ما تقرر من خطط وبرامج.

وبشير فايول إلى حقيقة ملموسة وهى أنه كلما صعدنا فى السلم الإدارى زادت حاجتنا إلى الوظيفة الإدارية وعليه فهى تستغرق تدريجياً نسبة أكبر من نشاط المستويات الوظيفية الأعلى.

مبادئ الإدارة عند فايول :

استعرض هنرى فايول مبادئ الإدارة التى قام بتطبيقها مراراً وتكراراً - على حد تعبيره - وأرجع إليها نجاح إدارته وفعاليتها وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

١- **تقسيم العمل** : يرى فايول أن التخصص يستند إلى النظام الطبيعى وأن تقسيم العمل يستهدف زيادة الإنتاج وتنفيذ العمل يعتبر أفضل وسيلة للاستفادة من الأفراد والجماعات. ولا يقتصر تطبيقه على العمل الفنى ولكنه يطبق بلا استثناء على كل الأعمال التى تتطلب أعداد كبيرة من الأفراد وأنواعاً مختلفة من القدرات ، ويؤدى إلى التخصص فى الوظائف وفصل السلطات.

٢- **السلطة والمسئولية** : السلطة هى الحق فى إصدار الأوامر، والقدرة على فرض الطاعة.. ولابد من التمييز بين السلطة الرسمية للمدير التى تستمد من وظيفة ، وسلطته الشخصية التى تتكون من الذكاء والتجربة والقيمة الأدبية والقدرة على القيادة والخبرات السابقة وغير ذلك ، ولتكوين الرئيس الممتاز لا غنى عن أن تكمل السلطة الرسمية بالسلطة الشخصية.

ولا يمكن أن نتصور السلطة بمعزل عن المسئولية أو بمعزل عن الجزاء - الثواب - العقاب - التى تتلاءم مع ممارسة القدرة والمسئولية فحينما تمارس السلطة تنشأ المسئولية.

والحاجة إلى الجزاء يرجع منشؤها إلى الإحساس بالعدالة ، تقوى وتزيد نتيجة للاعتقاد أنه من الصالح العام التشجيع على الأعمال النافعة ، وعدم تشجيع الأعمال الضارة وتطبيق الجزاء على أفعال السلطة بشكل جزءاً من الظروف التى لا غنى عنها للإدارة السليمة.

٣- **النظام** : يهدف النظام أو الانضباط فى جوهره إلى توفير الطاعة والعمل والنشاط والسلوك ومظاهر الاحترام فى تطبيق الاتفاقات القائمة بين المشروع وعامله والتى تحدد إجراءات النظام الرسمية وهو من صنع القادة :

ويتطلب إقامة النظام والحفاظ عليه توافر ثلاثة عناصر : رؤساء متميزين فى كل المستويات ، وقواعد تتسم بالوضوح والعدالة وعقوبات تطبق قضائياً.

٤- **وحدة الأمر** : ومقتضاها أن يقتصر إصدار الأوامر للعامل فى أى عمل من الأعمال على رئيس واحد. ويحذر فايول من النزاع والفوضى التى يودى إليها ازدواج الرياسة الناجم أساساً عن الافتقار إلى التحديد الواضح المنضبط للأقسام والواجبات.

٥- **وحدة التوجيه** : أى نظام واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة ذات الهدف الواحد وهذا شرط لازم لوحدة العمل وتنسيق القوى وتركيز الجهد، وهى تختلف عن وحدة الأمر التى تتعلق بتشغيل العاملين.

٦- **أسبقية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة** : يجب أن يسبق صالح المشروع مصالح أفرادهم كما يعلو صالح الدولة على صالح المواطن. ويحذر فايول من الجهل والطمع والأنانية والكسل والضعف وكل الانفعالات الإنسانية التى تعمل على أن يطغى الصالح الفردى على

الصالح العام. ويتطلب علاج تعارض المصالح في المشروع توافر أمور ثلاثة هامة هي : الحزم والقذوة الصالحة من جانب الرؤساء ، واتفاقات عادلة ما أمكن ، وإشراف دائم.

٧- **أجور العاملين :** وتماثل مقابل الأعمال والخدمات التي يؤديها وينبغي أن تكون عادلة لتحقيق رضا العاملين والمشروع معاً. ويعتبر فايول أن فكرة مشاركة العاملين في الأرباح تحقق التوافق بين رأس المال والعمال.

٨- **المركزية :** وهي نظام طبيعي يستند إلى حقيقة أن كل كائن تتجه إحساساته نحو المخ أو الجزء الموجه الذي منه تصدر الأوامر المحركة لسائر أجزائه ، ومن ثم فهي موجودة دائماً وبدرجات متفاوتة في سائر المنظمات.

٩- **التدرج الرئاسي :** وهي تسلسل الصلاحيات ابتداء من السلطة النهائية إلى أدنى درجاتها فيما يسمى خط السلطة الذي يحدد مسارات الاتصالات الرأسية ، ويفضل فايول الأخذ بالاتصال الأفقي أو ما يسميه "معبّر الجماعة" باعتباره أسرع وأيسر ، وأنه كان من الخطأ الانحراف دون مبرر عن مسار خط السلطة إلا أن التمسك به خطأ عندما يترتب عليه خسارة.

١٠- **الترتيب :** ويشير بالنسبة للأشياء المادية "مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه" وهذا هو الترتيب المادي ، وهو ما يطبق في الترتيب البشري "مكان لكل فرد ولكل فرد مكانه" ويفترض الترتيب الكامل مقدماً مكاناً أحسن اختياره كما يتطلب وجود رسم تخطيطي يمثل المكان بأكمله مقسماً إلى أقسام بقدر عدد الموظفين المسؤولين ويسهل إلى درجة كبيرة إنشاء الترتيب ورقابته.

ويتطلب النظام الاجتماعى وضع الشخص الصحيح فى المكان الصحيح وهو ما يفترض سلفاً التنظيم السليم والاختيار السليم. كما يتطلب معرفة دقيقة بالاحتياجات والموارد البشرية وتحقيق توازن مستمر بينهما ، ويشير فايول هنا إلى تخطيط القوى العاملة على صعيد الهيئة.

١١- **العدالة** : ويعنى الجمع بين الرحمة والعدالة فى تنفيذ الاتفاقات والقواعد وهو ما يقتضى استبعاد القصر والصرامة. وتوافر الرأى الجيد والتجربة واستقامة المنهج فى التطبيق.

١٢- **استقرار أوضاع العاملين** : تعمل الإدارة الناجحة على استقرار مراكز عاملها حفاظاً على عناصر الخبرة المدربة ، ويرى فايول أن مديراً متوسط القدرات مستقر فى عمله أفضل كثيراً من المديرين الممتازين الذين سرعان ما ينقلون.

١٣- **المبادأة** : وتعنى قدرة وحرية التفكير والاقتراح والتنفيذ ، فيما يكسب الشخص الفطن الرضا النفسى هو أن نجاح خطة رسمها ووفر لها عناصر النجاح وهذا من الحوافز القوية على بذل الجهد الإنسانى. ويتطلب الأمر كثير من اللباقة وشيئاً من سلامة المنهج لكل فرد بالمبادأة ورعايتها فى نطاق الحدود التى يفرضها احترام السلطة والنظام.

١٤- **روح الجماعة** : فالتوافق والاتحاد بين العاملين فى المشروع قوة له ولذا ينبغى بذل الجهود لتحقيقه وهو ما يوفر مبدأ وحدة الأمر وتجنب الأخذ بشعار فرق تسد وسوء استعمال الاتصالات الكتابية بين العاملين.

تقييم النظريات الكلاسيكية :

تمتد جذور المدرسة الكلاسيكية إلى أوائل القرن التاسع عشر الميلادى ، وكان لها تواجدها الواضح وتأثيرها البين حتى قرابة منتصف القرن العشرين.

ومع تعدد النظريات والأساليب الإدارية والتنظيمية التي تلتها في الظهور إلا أنه يمكننا القول أنها مازالت تؤثر على بعض التنظيمات حتى الآن ، ولقد نمت النظرية الكلاسيكية وتأصلت من خلال اتجاهات مدارسها الثلاث : مدرسة الإدارة العلمية ، ومدرسة البيروقراطية ، والمدرسة البيروقراطية.

ولقد وضع كل منها عدة مبادئ وافتراضات أسست مدرسته وظهرت بصورة مستقلة عن غيرها من المدارس ، وإن كانت هناك نقاط اتفقت عليها مثلت في مجملها المبادئ الإدارية التنظيمية للمدرسة الكلاسيكية.

أوجه الاتفاق بين المدارس الكلاسيكية :

اتفقت المدارس الكلاسيكية على بعض المبادئ الإدارية والتنظيمية من هذه المبادئ :

١- **الرسمية Formalism** : حيث يتم العمل في المنظمة من خلال عدة إجراءات وقواعد وقوانين معينة ، ومن ثم يخضع النشاط والسلوك لنظام محدد ورقابة صارمة.

٢- **التركيز على الجوانب المادية Money** : ركزت النظريات الكلاسيكية على الدوافع الاقتصادية لدى الأفراد واعتبرتها المحرك الأساسي للعمل وممارسة النشاط ، في الوقت الذي أهملت فيه الدوافع الاجتماعية والنفسية للأفراد.

٣- **التخصص وتقسيم العمل Specialization and Division of Labor** : اهتمت تلك النظرية بضرورة تخصص الفرد في جزئية معينة من العمل إذ يساعد التخصص في الوظائف الإدارية أو الفنية على تحقيق كفاءة التنظيم.

- ٤- **توازن السلطة والمسئولية** Equal of Authority and responsibility
عندما يكلف الفرد ويتحمل واجبات ومسؤوليات معينة يجب أن يمنح هذا الفرد السلطات والصلاحيات الكافية التي تمكنه من أداء هذا العمل. ويجب وجود مساهمة أيضاً لمعرفة ما إذا كان هذا الفرد قد تجاوز في استخدام السلطة.
- ٥- **تدرج السلطة** Scalar Chain : يجب أن تتسلسل خطوط السلطة وتنساب من أعلى إلى أسفل بحيث تنسم بالدقة والوضوح والتحديد بما يدعم قدرة التنظيم على تحقيق الفعالية.
- ٦- **النطاق الضيق للإشراف والرقابة** Span of Control: تؤكد النظرية الكلاسيكية على ضرورة تقليل عدد الأفراد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد. ويرجع ذلك بشكل أساسي لاعتماد هذه النظرية على مبدأ التخصص الدقيق :
- ٧- **الكفاءة** Efficiency : عندما يضع التنظيم أهدافه فيجب ألا يسعى لتحقيقها بأي وسيلة ، وإنما يجب أن يلتزم عند رسمه للخطط والبرامج تحقيق الكفاءة التي تؤكد على تشغيل الموارد المتاحة بأفضل الطرق وبأقل التكاليف لزيادة الفوائد.
- ٨- **وجدة الأمر** Unily of Command : وتشير إلى ضرورة تلقي كل فرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط هو رئيسه المباشر منعاً للازدواج والتضارب في الاختصاصات.
- ٩- **وحدة التوجيه** Unily of Direction :ويؤكد هذا المبدأ على التزام التنظيم بكامله العمل في ضوء هدف موحد بما يساعده على تحقيق فعالية التنظيم وجمع شمل جهوده وممارساته.

١٠- **التنسيق Coordination** : يجب تمارس أوجه النشاط فى المنظمة بشكل متناسق بما يوحد الجهود ويوجهها فى اتجاه تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.

١١- **الآلية Mechanism** : وتشير إلى عمل التنظيم بشكل تلقائى وآلى نتيجة تحديد الأهداف بدقة ووضوح وبناء الهيكل التنظيمى الذى يحقق تلك الأهداف وإصدار الأوامر والتعليمات بشكل متسلسل منتظم محدد للسلطة والمسئولية.

١٢- **الفصل بين التنفيذ والاستشارة Fine and Start** : تميل النظرية الكلاسيكية للأخذ بالأساس الوظيفى لتجميع أوجه النشاط باعتباره يساعد على الإنجاز وكفاءة الأداء نظراً للتخصص فى مجالات عمل معينة.

عيوب النظرية الكلاسيكية :

- ١- عدم الاهتمام بدراسة وتحليل الاختلافات الفردية بين العاملين.
- ٢- إهمال النواحي الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والتركيز على النواحي الاقتصادية بناء على افتراض جوهرى : أن الدافع الرئيسى للعمل هو دافع اقتصادى يتسم بالرشد.
- ٣- إهمال مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات برغم أهمية ذلك فى زيادة حماس الأفراد وتنمية ولائهم ورفع معنوياتهم تجاه العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- ٤- النظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق يمكن التحكم فى عناصره ومتغيراته المختلفة وهذا الافتراض مخالف للواقع والممارسة.
- ٥- الفشل فى تشجيع التنمية الذاتية للأفراد فى المجالات التى تهمل كل منهم.

النظرية الإنسانية (الكلاسيكية الجديدة) Humanistic perspective

لقد كانت جهود مارى باركر فوليت وشيستر بارنارد مؤشرات مبكرة لتأكيد النظرية الإنسانية فى الإدارة التى اهتمت ببحث ودراسة وتحليل السلوك الإنسانى ، والحاجات ، والاتجاهات السائدة فى مكان العمل هذا بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية ، وعمليات الجماعة. إن النظرية الإنسانية اهتمت ببيان السبل التى يمكن للمديرين إتباعها للتأثير فى الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الدافعية والعلاقات الإنسانية. ويمكننا تناول مدرستين فى سياق عرضنا للنظرية الإنسانية فى الإدارة وهما : مدرسة الدافعية ودراسة الحاجات الإنسانية.

مدرسة العلاقات الإنسانية : The Human Relation Movement

اهتمت حركة العلاقات الإنسانية بدراسة عمل الأفراد داخل بيئة العمل ، إذ تم دراسة العاملين والمديرين فى شكل مجموعات عمل متفاعلة ، فبدأت الدراسات المبكرة لبحث مدى رضا الأفراد عن وظائفهم والجهود التى يمكن أن تبذلها الشركات لتحقيق جو العمل المناسب سعياً لتحقيق الأداء إلى ضرورة تشجيع المديرين لتحقيق التعاون والانسجام مع العمال هذا إلى جانب تنمية البيئة الاجتماعية الصحيحة فى العمل ، وتدعيم جوانب الاهتمام بالأفراد وعلاقاتهم فى العمل.

أسهم العديد من الرواد فى تنمية مدرسة العلاقات الإنسانية كان من بينهم :

□ هوجو مينستربرج (١٨٦٣ - ١٩١٦) Hugo Munsterberg

عالم نفس ألمانى قضى سنوات طويلة كأستاذ زائر فى جامعة هارفارد ، وفى عام ١٩١٣ نشر كتابه علم النفس والكفاءة فى المصانع ، وتتضمن أفكاراً

رائدة في مجال علم النفس الصناعي وحاول الربط فيما بين الإدارة العلمية والاتجاهات الإنسانية والسلوكية في الإدارة.

□ كورت ليون (١٨٩٠ - ١٩٤٧) Kurt Lewin

سعى كورت ليون لاختيار تأثير مختلف أنماط القيادة ، وكتب بصورة شاملة عن الجماعات. ولقد أكد على أهمية وجود فرق العمل الفعالة ، مع ضرورة وجود مديرين يتميزون بالقدرة على قيادة جماعات العمل بالشركة.

□ ماري باركر فوليت (١٨٦٨ - ١٩٣٣) Mary Parker Follett

كانت تعمل في مجال الفلسفة والعلوم السياسية ولقد مارست العمل في عدة مجالات منها علم النفس الاجتماعي والإدارة ، وأكدت على مشاركة العاملين وتحديد الأهداف من خلال المديرين كما دعت إلى تخفيض درجات الصراع التنظيمي في المنشآت.

إن إسهامات فوليت مدخلها يركز على القيادة وأثرها على الأفراد بشكل أكبر من تركيزها على الأساليب الهندسية.

لقد تطرقت لموضوعات سابقة لعصرها ، تم التعرض لها في التسعينات تفصيلاً منها قضايا الأخلاقيات والقوة ، وكيف يؤثر القادة في الأفراد بما يؤدي لأفضل أداء.

□ شيستر برنارد (١٨٨٦ - ١٩٦١) Chester I Barnard

عمل برنارد في القسم الإحصائي بشركة الاتصالات الأمريكية عام ١٩٢٧ بعد فشله في دراسة الاقتصاد في هارفارد.

وتعد الدراسات التي أجراها برنارد حول مفهوم التنظيم غير الرسمي من أهم دراساته ، حيث أكد على أن التنظيم غير الرسمي يوجد في أي تنظيم

رسمى وتشتمل على الجماعات التى تتشكل نتيجة العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، ودعى إلى أن يسعى التنظيم الرسمى لكسب هذه التنظيمات وتوجيهها لخدمة التنظيم.

وإسهاما آخر لبرنارد يعد من العناصر الجوهرية فى التنظيم ذاك المتعلق بنظرية قبول السلطة ، حيث أن الأفراد يتلقون الأوامر والتعليمات ويلتزمون بها ما دامت تحقق لهم الفوائد والعوائد الإيجابية ، ولهذا فعلى المديرين أن يتسموا بالمهارة والقدرة لكسب ثقة المرؤوسين لأن قبولهم للسلطة هو المحرك الأساسى لنجاح التنظيم وتحقيق كفاعته.

جورج ألتون مايو (١٨٨٠ – ١٩٤٩) George Elton Mayo
يعد ألتون مايو رائد الاختبارات التجريبية فى مجال السلوك الإنسانى فى مواقع العمل.

فلقد قام مايو وفريق بحوث جامعة هارفارد بإدارة سلسلة من الاختبارات فى مواقع هاثورن Hawthorne لشركة ويسترن إليكتريك فى ولاية إلينوى ، حيث بدأت التجارب عام ١٩٢٤ واستمرت لعدة سنوات.

ركزت التجربة الأولى على دراسة أثر تغير الإضاءة الطبيعية على الإنتاجية ، فقد افترض مايو أن هناك طريقة واحدة مثلى للوصول إلى الإنتاجية المنشودة. ولقد توصل فريق الباحثين إلى أن كل تغير فى الإضاءة والإنارة بصورة أفضل يؤدى لزيادة الإنتاجية.

وتجربة أخرى أجريت للتعرف على أثر المكافآت والحوافز على الإنتاجية ، وافترض مايو وزملاءه أن هناك نظاماً واحداً لتحفيز العاملين ، إلا أنهم قد توصلوا فى هذا الصدد لنتيجة مؤداها أنه يمكن حفز العاملين تحت ظل نظم دفع وحفز متنوعة.

وأجريت تجربة أخرى لدراسة أثر جو العمل المعنوى على الإنتاجية وذلك عن طريق اختيار ست فتيات للعمل فى موقع واحد وطلب منهم العمل فى عنبر مستقل عن بقية العملات وأجريت التجربة وسجلت الملاحظات دون علمهن وتبين أن جو الصداقة والانسجام يخلق نوعاً من المسئولية الجماعية المحفزة على العمل.

وبصفة عامة فقد اهتم التون مايو وزملاءه بدراسة وتحليل العديد من المتغيرات لبحث المشكلات الإنسانية من خلال التجارب والتطبيقات بموقع هاوثورن بشركة ويسترن إلكترونيك ، ومن أهم ما تم دراسته : أوقات الراحة ، مدى امتداد يوم العمل لتحديد ساعات العمل المناسبة ، الصحة العامة للعاملين، كمية النوم والغذاء التى يحتاجها العامل.

مدرسة الدافعية ودراسة الحاجات الإنسانية Human Need and Motivation
اهتمت تلك المدرسة بالتأكيد على دور حاجات الإنسان فى التأثير على الأداء ، وذلك من خلال جهود العديد من العلماء قبل وبعد الحرب العالمية الثانية ، كان من ثمارها الدخول لمجال جديد فى الدراسات الإدارية ذلك المتعلق بالسلوك التنظيمى Organizational Behavior ويمكننا التقديم لذلك من خلال جهود كل من دوجلاس ماكجريجور وابراهام ماسلو.

دوجلاس ماكريجور (١٩٠٦ - ١٩٦٤) Douglas Mc Gregor
درس ماكجريجور التحديات التى تواجه القادة من خلال علاقاتهم بالمرؤوسين ولذلك اهتم بفكر المديرين ومعتقداتهم فيما يتعلق بمدى الاعتماد على مرؤوسيه كأفراد مسئولين وقادرين على العمل ومبتكرين.

لقد لمس ماكجريجور من خلال دراساته أن القادة يعاملون مرؤوسيهـم كأفراد غير مسئولين وكسولين ولا يحبون العمل ، وأطلق على ذلك نظريته المعروفة : "نظرية X" وعلى الجانب المعاكس وضع ماكجريجور "نظرية Y" التي تفترض أن الأفراد بصفة عامة يميلون لحب العمل وتحمل المسؤولية.

ويوضح الجدول رقم (٢-١) الافتراضات التي قامت عليها كل من نظريتي " X , Y " لماكجريجور

ابراهيم ماسلو (١٩٠٨ - ١٩٧٠) Abraham Maslow

كان ماسلو عالم نفسي يعالج المرضى ، وقد لاحظ أن معظم مشكلات مرضاه تتبع عادة من عدم قدرتهم على إشباع حاجاتهم الشخصية. ومن ثم فقد بذل جهوداً كبيرة في دراسة وتحليل الحاجات الإنسانية وسعي إلى ترتيبها في شكل متدرج اشتهر بعد ذلك بهرم ماسلو ، وقد بدأ بالحاجات الفسيولوجية ثم حاجات الأمن ، ثم الحاجات الاجتماعية ، وحاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات ويوضح الشكل رقم (٢/٢) الحاجات الإنسانية كما رتبها ماسلو.

جدول رقم (٢-١)

افتراضات ماكجرجور لكل من نظريتي " X , Y "

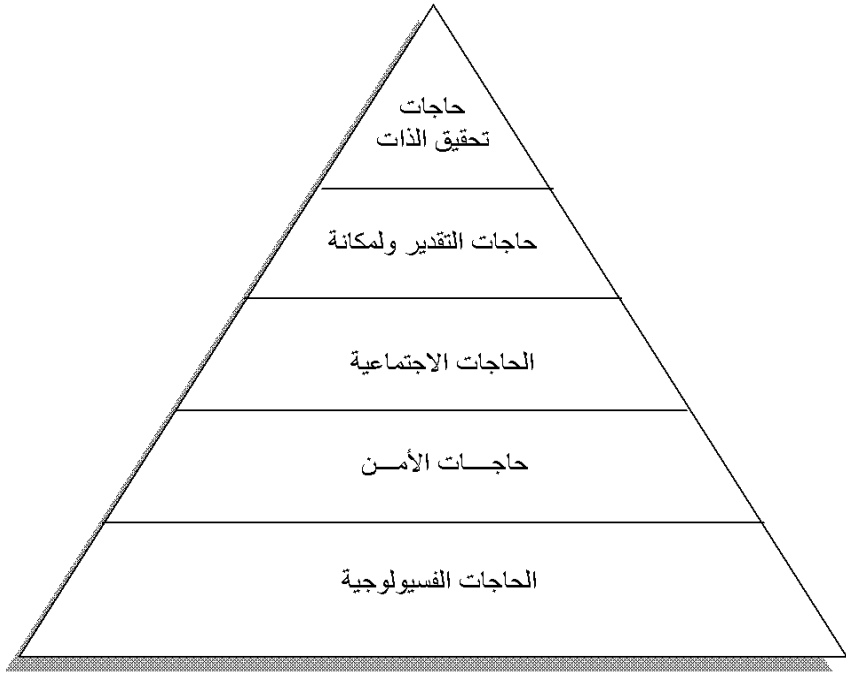
□ الافتراضات التي قامت عليها نظرية " X "

- ١- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه ما أمكنهم ذلك.
- ٢- يجب أن يجبر الأفراد على العمل ، ويتم مراقبتهم بدقه ، وتعطي لهم التعليمات والأوامر باستمرار ، بل قد يستمد الأمر لتهديدهم وذلك لدفعهم للأداء والإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.
- ٣- معظم الأفراد يميلون إلى تحاشي وتجنب المسؤولية وطموحهم قليل ويرغبون في تحقيق الأمان قبل أى شيء .
- ٤- أن الحوافز المادية هي المحرك الأساسي الذى يدفع الأفراد للعمل .
- ٥- أن معظم الأفراد غير مبدعين ولا مبتكرين ولا يمكنهم تشخيص وحل المشكلات التي تواجههم في التنظيم.

□ الافتراضات التي قامت عليها نظرية "Y" :

- ١- أن بذل الجهود المادية والمعنوية شيء طبيعي كمارسة الإنسان للعب أو الراحة ، ولذا فإن غالبية الأفراد يحبون العمل ولا يتجنبونه.
- ٢- أن الرقابة الخارجية والتهديد ليسو العناصر الوحيدة لبذل الجهد وتحقيق الإنتاجية ، بل أن هناك قدراً من الالتزام الذاتي لدى الأفراد بجانب الرقابة الذاتية التي تدفعهم لتحقيق الأهداف التي التزموا بها.
- ٣- يبدأ معظم الأفراد بالتعلم تحت الظروف العادية ويستمر وينمو مع الدافعية والحفز ، ولذا فإنهم لا يقبلون المسؤولية فقط وإنما يسعون للبحث عنها.
- ٤- لدى الأفراد القدرة على التخيل والتصور ، والإبداع والابتكار لمواجهة وحل المشكلات التي تواجه التنظيم وليس ذلك محدود بفئة من الناس.
- ٥- أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً لا يستهان به بجانب الحوافز المادية لدفع الأفراد للأداء الجيد وتحقيق الأهداف.

شكل رقم (٢/٢)
الحاجات الإنسانية كما رتبها ماسلو



النظريات الحديثة في الإدارة : Contemporary Extensions

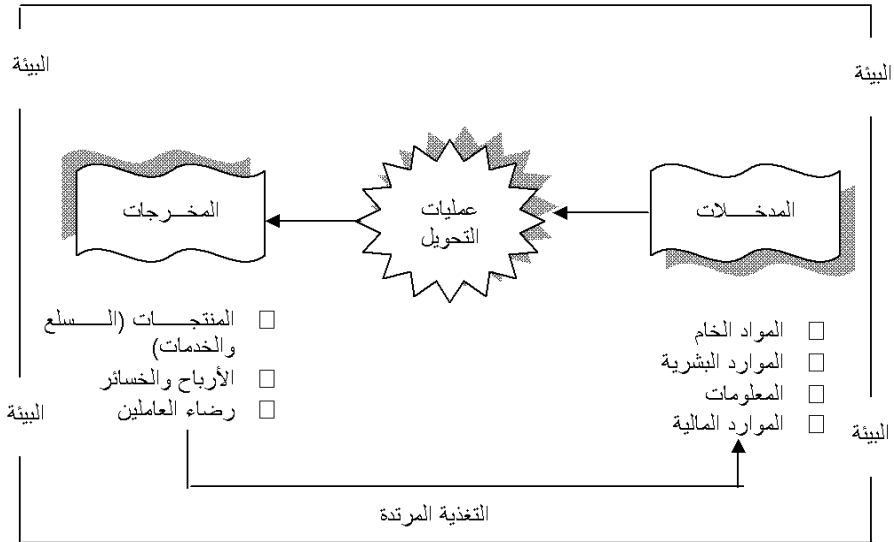
بعد التعرض لكل من النظرية الكلاسيكية بفروضها وأبعادها ومختلف اتجاهاتها ، كذلك المدرسة الإنسانية والسلوكية والجهود التي بذلت من أجل تنمية وتأصيل مبادئها وأسسها ، نجد أنه من المفيد التعرض لبعض النظريات والمداخل التي أظهرتها ديناميات الجماعة وتطبيقات الإدارة المتشابهة والمتداخلة ، من بين هذه النظريات : نظرية النظم ، والمدخل الموقفى فى الإدارة. والإدارة بالأهداف.

نظرية النظم Systems Theory :

يمثل النظام عدة عناصر متكاملة ومتفاعلة تعمل معاً لتحقيق هدف واحد. وتتمثل عناصر النظام في : المدخلات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية ، ثم تتم عليها عمليات التحويل والتشغيل المختلفة ، يلي ذلك وجود مخرجات تدفع إلى البيئة الخارجية مرة أخرى. ويوضح الشكل رقم (٣/٢) عناصر نظرية النظم

الشكل رقم (٣/٢)

عناصر نظرية النظم



ويتضح من الشكل رقم (٣/٢) أن هناك خمسة عناصر جوهرية تمثل النظام:

- ١- **المدخلات** : وهي المواد الخام ، والمواد البشرية والمادية وما يتعلق بالبيانات والمعلومات التي تحتاجها المنظمة.

- ٢- **عمليات التحويل والتشغيل** : وتمثل العمليات الإدارية والفنية والتكنولوجيا المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ٣- **المخرجات** : وتشمل على المخرجات المختلفة للمنظمات والتي تتمثل فى السلع والخدمات بصفة أساسية وتحقيق أهداف الملاك والعاملين.
- ٤- **التغذية المرتدة** : وتعني التعرف على النتائج المحققة ومدي مساهمتها لما خطط له أثناء اختيار المدخلات. وإذا وجدت انحرافات فى المخرجات تعاد دورة التشغيل من خلال التعديل فى المدخلات المستخدمة.
- ٥- **العوامل البيئية** : تؤثر العوامل والمتغيرات البيئية على سير النظام ومدى تحقيقه لأهدافه ، وتتمثل أهمها فى القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية ... وغيرها.

ويحتوى النظام الكلي على عدة أنظمة فرعية Sub Systems يمثل كل نظام فرعي جزء رئيسي فى حد ذاته يخدم الأنظمة الأخرى.

ولاشك أن أى تغيير فى أحد الأنظمة الفرعية سيؤثر على الأنظمة الأخرى، فالنظام الإدارى الكلي للمنظمة يتكون من عدة أنظمة فرعية أهمها النظام التسويقي ، والنظام الإنتاجي والنظام المالي ونظام الموارد البشرية.

ومن الجدير بالذكر أن الأنظمة قد تكون أنظمة مفتوحة Open System أو أنظمة مغلقة Closed System ، فالنظام المفتوح يتفاعل مع عناصر البيئة المختلفة فى حين يفترق النظام المغلق ذلك.

Contingency View المدخل الموقفي

نشأ المدخل الموقفي فى الإدارة لما ترتب على النظريات الكلاسيكية والإنسانية من نتائج ، ويعتبر امتداد للمدخل الإنساني إلى حد ما إذ يعتمد على

قدرة المديرين على فهم المتغيرات الجوهرية لكل موقف على حده فيما يخص مشكلات التنظيم.

ويمكن القول أن المدخل الموقفي قد تأثر بمدخلين فرعيين هما : أسلوب الحالات والأسلوب العام والشامل. إذ أنه يبنى مدخل الحالات على أساس أن كل حالة تمثل وضعاً فريداً وموقفاً متميزاً عن غيره من المواقف. أما الأسلوب العام فيؤسس على أن هناك طريقة واحدة هي الأفضل ويجب اتباعها.

ويشير مدخل الموقف إلى أن استجابات المديرين عند دراستهم لمشكلات وقضايا التنظيم تعتمد على تحديدهم للظواهر الجوهرية لما يواجههم من مواقف كل حسب ظروفه ومتغيراته. ومن ثم فإن هذا المدخل يساعد في الوصول إلى ما يجب القيام به حيال موقف بذاته ، ولا يجب تعميم ذلك على المواقف الأخرى وأن تماثلت في بعض صفاتها مع هذا الموقف. وعندما يصل المديرين لدرجة مناسبة من التعلم والتجربة بما يساعدهم على تحديد وتحليل الأحداث الجوهرية وخصائص كل منها وآثارها التنظيمية ، يصبحوا قادرين على مواجهتها ومعالجتها.

والمدخل الموقفي يفيد تلك الشركات التي تعيش في بيئة معقدة وتتسم ظروفها بالتغير المستمر ، ولهذا يجب أن يراعي المديرين أنماط التكنولوجيا المتعددة ، والثقافة التنظيمية والقيم السائدة والإمكانات والموارد المتاحة وغيرها من خصائص التنظيم.

الإدارة بالأهداف (MBO) Management by objectives

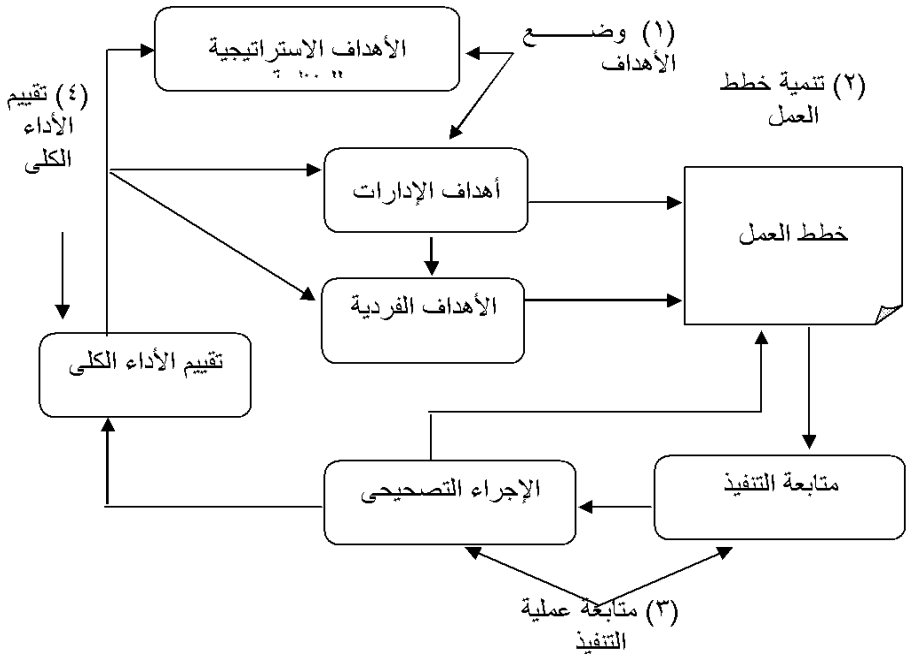
يعد أسلوب الإدارة بالأهداف MBO من الأساليب الإدارية التي تهتم عند صياغة الأهداف بدراسة كافة الآراء وتحليلها سواء تعلق الأمر بما يراه المديرون أو ما يقترحه العاملين (المرؤوسين) في مختلف الإدارات والأقسام.

مراحل الإدارة بالأهداف :

يمكن عرض مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على النحو المبين فى الشكل رقم (٤/٢) كما يلى :

الشكل (٤/٢)

مراحل الإدارة بالأهداف



- ١- **وضع الأهداف :** وتمثل هذه المرحلة أكثر المراحل صعوبة عند تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ، حيث تشتمل على دراسة آراء العاملين في كافة المستويات ، وتؤكد على ما يجب تحقيقه يومياً للإجابة عن التساؤل التالي :
- ما الذى يجب أن نحققه ونصل إليه ؟**

فالهدف الجيد يجب أن يكون دقيقاً ، وواضحاً ، وواقعياً ويشتمل منه معيار قياسه ، وله إطار زمنى محدد ، ويحدد المسؤولية الخاصة به ، وسواء كانت الأهداف كمية أو نوعية فيجب أن تكون العوائد المتحققة قابلة للقياس، فالأهداف الكمية تحدد فى إطار رقمي واضح مثل : " يجب على رجل البيع أن يحصل على ١٦ عميل جديد خلال شهر ديسمبر " وتشمل الأهداف النوعية على وصف وبيان ما يجب تحقيقه ، مثل : " يجب على إدارة التسويق تخفيض شكاوى العملاء بتحسين خدمة العملاء خلال السنة القادمة ، إن الاشتراك فيما بين المرووسين ومشرفيهم واتفاقهم على الأهداف يمثل الركيزة الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف حيث يضمن التزام الجميع وولائهم لتحقيق هذه الأهداف.

- ٢- **تنمية خطط العمل :** يجب تحديد خطط العمل الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف الموضوعية. وهنا نجد أن من الضروري اشتراك الأفراد والإدارات والأقسام فى مختلف المستويات فى وضع تلك الخطط.

- ٣- **متابعة عمليات التنفيذ :** إن مراجعة مدى التقدم فى تنفيذ الخطط يمثل أهمية بالغة وذلك للتأكد من سير الخطط على النحو الصحيح. ويجب أن يسهم كل من المديرين والمرووسين فى ممارسة تلك العمليات ، فقد تتم عمليات المراجعة كل ٣ أو ٦ أو تسع شعور على سبيل المثال وتسمح هذه المراجعة بالوقوف على مدى تقدم العمل وسيره فى الاتجاه الصحيح.

٤ - **تقييم الأداء الكلي** : تتمثل الخطوة الأخيرة فى أسلوب الإدارة بالأهداف فى إجراء عمليات التقييم الكلي للأداء بعناية للوقوف على مدى تحقيق الأهداف السنوية كل من الإدارات والأفراد.

إن النجاح أو الفشل فى تحقيق الأهداف أصبح يمثل الركيزة فى نظم تقييم الأداء وتصميم نظم الأجور والمكافآت.

فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف :

- ١ - يقدم المديرين والمرووسين أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف التى ساهموا فى وضعها وصياغتها.
- ٢ - يمكن تنمية وتحسين الأداء بشكل متكامل على كافة المستويات بالمنظمة.
- ٣ - تتحقق الدافعية والتحفيز الإيجابي للمرووسين.
- ٤ - تحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف الإدارات وكذلك أهداف المنظمة.

مشكلات الإدارة بالأهداف :

- ١ - التغير المستمر يعوق الإدارة بالأهداف من تحقيق فوائدها.
- ٢ - لا يمكن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية فى بيئة الأعمال التى تضم مرووسين ذوى كفاءة منخفضة.
- ٣ - لا يجب أن يطبق هذا الأسلوب عند وضع الأهداف الاستراتيجية كما يطبق عند وضع الأهداف التشغيلية.
- ٤ - تحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة عالية تستنفد الكثير من طاقة العاملين حتى يمكن الاتفاق على الأهداف التى يجب تحقيقها.

الباب الثانى

المديرون وعملية اتخاذ القرارات وتكنولوجيا
المعلومات

○ الفصل الثالث ○

المدير المعاصر وتحديات القرن الحادي العشرين

✓ بقرائك لك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- من هو المدير ؟
- أدوار المديرين.
- التحديات التي تواجه المدير المعاصر.
- أبولوجية مدير القرن الحادي والعشرين.
- الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري.

م

المدير هو الشخص المسئول عن إدارة مجموعة من الموارد البشرية بإحدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والمعاملات فيما بينهم بما يسهم في تحقيق مجموعة الأهداف المرجوة بمراعاة الظروف والعوامل المحيطة.

ومن ذلك يتضح أن المدير هو الشخص الطبيعي الذى يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول ، وهذا يعنى بالدرجة الأولى أنه ملتزم ذاتياً وليس ملزماً خارجياً بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التي تيسر تحقيق الأهداف ، هذا بجانب تولى هذا المدير مسئولية مزاج مجموعة الموارد المزيج المناسب لكل عمل أو نشاط لما يحتاجه من أموال وموارد ، وأفراد ، وتحفيز ... الخ ، وما دامت الإدارة في جوهرها هي إدارة الناس ، فتتخير العمل وتنسيق العلاقات والمعاملات والإجراءات فيما بين البشر يعتبر البعد الثالث والهام في عمل المدير .

ويمكن القول أن المدير وهو يدير مجموعة الأنشطة والمهام يضع نصب عينيه مجموعة الأهداف التي يرجو سواء منها ما يتعلق بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته التي يرجو مرعوسيه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق في الإشباع من خلال مجموعة متعددة وأحياناً كثيرة متعارضة من الأهداف.

إن المدير حتى يحقق ذلك يعمل من خلال مجموعة متكاملة من الوظائف تتمثل في : ١- وظيفة التخطيط. ٢- وظيفة التنظيم. ٣- وظيفة التوجيه القيادية ٤- وظيفة المتابعة والرقابة.

وهي وظائف متكاملة مترابطة متفاعلة ليس بينها فواصل زمنية أو مكانية وإنما هي متلاحمة وإن تم تقسيمها وترتيبها فلاغراض البحثية فقط.

ويتناول هذا الفصل النقاط التالية :

- من هو المدير ؟
- أدوار المديرين.
- التحديات التي تواجه المدير المعاصر.
- أيدلوجية مدير القرن الحادي والعشرين.
- الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري.

من هو المدير ؟

المدير هو الشخص المسئول عن القيام بمجموعة من الجهود (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ، واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة (مادية وبشرية ومعنوية) ، لتحقيق مجموعة من الأهداف (التنظيمية والشخصية).

وبالتالي فالمدير يقوم على إحدى الوحدات الإدارية في أي مستوى من المستويات التنظيمية (إدارة عليا - إدارة وسطي - إدارة إشرافية) ويمارس أي من الأنشطة الإدارية المختلفة (مالية - تسويقية - فنية وإنتاجية - موارد بشرية - شراء وتخزين... وغيرها) وقد يحمل نفس الاسم فيقال مدير أو مدير عام أو مدير تنفيذي أو المدير المسئول أو... ، وقد لا يكون كذلك وإنما تحت اسم آخر كرئيس القسم أو المراقب أو المشرف أو... الخ ، فالأصل أنه يقوم بالعملية الإدارية ويتبعه مجموعة من الأفراد وهو مسئول عن تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية وتتوفر له بعض الموارد التي يعمل على مزجها معا لتيسير أداء الأنشطة والوصول إلى منتجات معينة.

وتتعدد أنماط المديرين بحسب العديد من التصنيفات التي يمكن الاعتماد عليها كأساس فإذا نظرنا إلى مكانتهم في الهيكل التنظيمي فسنجد رؤساء القطاعات ومديرو العموم وهم من أعضاء الإدارة العليا وغالبا ما يناط بهم القيام بعمليات الإدارة الإستراتيجية ، وهناك أيضا المديرون والمراقبون من أعضاء الإدارة الوسطي وغالبا ما يقومون بالأعمال الإدارية ، أما رؤساء الأقسام والمشرفون فهم من أعضاء الإدارة التنفيذية ويمارسون الأعمال التكتيكية.

ويوضح الجدول (٣-١) الأبعاد الجوهرية للفرقة بين المدير الإستراتيجي والمدير التكتيكي :

جدول (٣-١)

الأبعاد الجوهرية للفرقة بين المدير الإستراتيجي والمدير التكتيكي

المدير التكتيكي	المدير الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> يسعى للعمل على تنسيق الجهود المبذولة من قبل المجموعات المختلفة ، ويهتم بالأجل القصير. يتخذ القرارات التشغيلية والتكتيكية المتعلقة بكيفية أداء العمل. يستخدم المهارات والوظائف في مستويات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية. يعتمد على التبؤ المحدد بأرقام والتحليل والمنطق. يتسم بالكفاءة 	<ul style="list-style-type: none"> يهتم بتحديد الفرص والتحديات في البيئة ويضع الغايات والأهداف طويلة الأجل للاستفادة منها. يبحث عن الموارد الإستراتيجية لتحقيق غايات التنظيم وتخصيص تلك الموارد على الأهداف. يستخدم المهارات والوظائف في مستوى الإدارة العليا. يعتمد على أعمال الخدس والرؤية والانطلاق الفكري يتسم بالفعالية

كما تختلف أنماط المديرين تبعاً لشخصياتهم وتخصصاتهم وأدوارهم في مواجهة المواقف والمشكلات ومناهج تفكيرهم في التصرف والممارسة.

ويختلف المدير عن الرئيس وكذلك يختلف عن القائد ، والمشرف ، فاعل منهم وظائفه وأدواره المتميزة ، ولذا لزم بيان مفهوم كل منها بشكل محدد وذلك على النحو التالي :

الرئيس :

شخص يتقلد منصب معين ، ويعتمد في إتمام أنشطته بشكل أساسي على السلطة الرسمية التي يكتسبها من موقعه التنفيذي وقدرته على الثواب ، وكذلك قدرته على العقاب.

القائد :

شخص يتم اختياره من قبل مجموعه من الأفراد ، وتقوم علمية القيادة أصلا على أساس القدرة على التأثير في الآخرين ، ويعتمد القائد في علاقته مع الآخرين على قوته المرجعية والشخصية والمعلوماتية وذلك بالإضافة إلى خبرته وقدرته لهم فيما يؤديه من أعمال أو يلتزم به من وعود وعهود ، ويوضح الجدول (٣-٢) الفروق الجوهرية بين كل من المدير والقائد :

المشرف :

- تطلق وظيفة مشرف على المستويات الإدارية أو الفنية الأولى ، حيث الاهتمام بالمستوى الأول أو الثاني من العاملين بالمنظمة
- يحتاج المشرف إلى العديد من القدرات والمهارات الإدارية والسلوكية حتى يصبح فعالا في القيام بوظيفته
- إن فاعلية الإشراف تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرون يؤدون عملهم بكفاءة وفعالية عالية.

جدول (٣-٢)

الفروق الجوهرية بين كل من المدير والقائد

المدير	القائد
<ul style="list-style-type: none"> ▶ التخطيط للأنشطة حسب المدة المقررة ▶ مسئول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية. ▶ يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي. ▶ بيروقراطي منظم. ▶ يعتمد على القوة الرسمية والتنظيمية. ▶ ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة. ▶ يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ التوجه المستقبلي هو المسيطر على فكره بشكل عام في ضوء (الرؤية والرسالة) ▶ مسئول عن دراسة مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب. ▶ يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة لما سيكون عليه المستقبل بعد تقييم الوضع الحالي ▶ مستنير ولديه عمق في تحليل الموارد وكيفية الاستفادة منها بأقصى درجة. ▶ يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية. ▶ يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية المناسبة. ▶ يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة ويعمل على المزج بين الحدس والمنطق.

ويوضح الجدول (٣-٣) أوجه الاختلاف بين دور كل من المدير والمشرف :

جدول (٣-٣)

أوجه الاختلاف بين دور كل من المدير والمشرف

م	المدير	المشرف
١	يضع الأهداف.	يعمل على تحقيق الأهداف.
٢	يخطط.	ينفذ الخطة.
٣	يتوقع ويتنبأ بالمشكلات.	يعمل على حل المشكلة عند حدوثها.
٤	يخطط لتعيين الوظائف الإشرافية.	يستعين بالعاملين وفقا للحاجة إليهم.
٥	على دراية بكافة المجالات الوظيفية.	على دراية بمجال عمله.
٦	لا يقوم بعمل من يتغيب.	يمكن أن يحل محل المرؤوس.
٧	يفوض للتدريب.	يقوم بعملية التدريب بنفسه.
٨	يسعى لإيجاد موارد جديدة.	يقوم بتوزيع الموارد.
٩	يمثل المنشأة.	يمثل المرؤوسين.
١٠	يحتاج معلومات من المديرين.	يحتاج إلى معلومات من رئيسه المباشر.
١١	يقضى الوقت مع زملائه المديرين	يظل في إدارته.
١٢	يسوى الخلافات ويتفاوض على مستوى المنشأة.	يسوى الخلافات ويتفاوض على مستوى الإدارة.
١٣	يكلف ببعض المهام الرسمية الخاصة بالمنشأة.	ليس لديه مهام رسمية.

ماذا يفعل المديرون ؟ أدوار المديرين

يمكن القول أن المدير يؤدي مجموعة الأنشطة والمهام ويضع نصب عينيه مجموعة " الأهداف " التي يرجو تحقيقها سواء ما يتعلق منها بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته أو أهداف مروضيه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق في الإشباع من خلال تحقيق مجموعة متعددة وأحياناً كثيرة متعارضة من الأهداف.

وحتى يمكن القول أن المدير يمارس عمله بكفاءة فعليه القيام بمجموعة الأنشطة الإدارية المتعددة والتي يمكن صياغتها في الأبعاد الجوهرية التالية :

١- **أنشطة إدارة الموارد والتعامل مع البيئة :** وتمثل إدارة الموارد واستخدامها بأفضل الطرق والأساليب أحد العناصر الجوهرية لقياس فعالية المدير ، كذلك مراعاته لبيئة العمل داخل وخارج المنظمة ومراعاته لما يحيط بهما من ظروف ومتغيرات.

٢- **أنشطة تنظيم وتنسيق العمل :** يلتزم المدير في هذا الصدد بمسئولية ذات شقين يتعلق الأول منهما بتنظيم المهام المتعددة داخل الوحدة الإدارية ، في حين يهتم الثاني بتنسيق المهام المتنوعة من خلال التعاون والتكامل مع الآخرين.

٣- **أنشطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين :** يقوم المديرين الأكفاء بالتطوير والتنمية الذاتية لأنفسهم كمديرين هذا بالإضافة إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات مرؤوسيهـم.

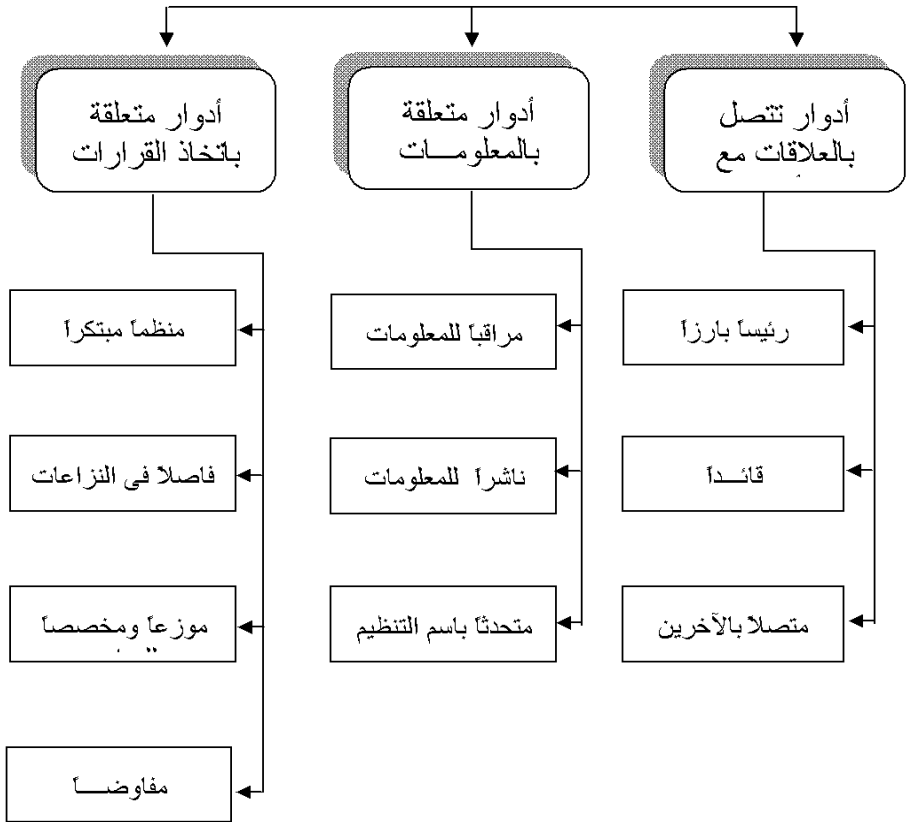
٤- **أنشطة تبادل البيانات والمعلومات :** إن عمل المدير لا يتصل بالآلات والأدوات بل اتصاله بالبيانات والمعلومات والاتصالات ولهذا فمن الضروري تنمية وتطوير هذا الجانب الهام والحيوي في عمل المديرين.

٥- **أنشطة حفز العاملين وإدارة الصراع فيما بينهم :** من بين ما تعنيه الإدارة الفعالة مدى اهتمام المدير بحفز مرؤوسيه فيقوم المدير بشحذ همم المرؤوسين وصقل جهودهم من أجل تحقيق أهداف وحدته الإدارية، ولهذا يقوم المدير الفعال بمعالجة وإدارة الصراعات التي تنشأ بين المرؤوسين ويعمل على زيادة دافعيتهم للعمل.

٦- **أنشطة حل المشكلات واتخاذ القرارات :** تهتم الإدارة الفعالة بكفاءة المدير في تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية في كافة نواحي عمله سواء مع متغيرات وظروف البيئة الداخلية أو الخارجية.

ولقد قدم هنري مينتزبرج تقسيماً لأدوار المدير ، وقد صنف تلك الأدوار في مجموعات ثلاث على النحو المبين في الشكل رقم (١/٣)

الشكل رقم (١/٣)
أدوار المديرين



المصدر

- Henry Mintzberg “ The Manager’s job Folklore and Fact, “ Harvard Business Review , July – August, 1975.

وفيما يلي نبذة عن كل دور من هذه الأدوار :

أولاً : الأدوار المتعلقة بالعلاقات مع الأفراد :

يعتبر أساس هذه الأدوار المركز الرسمي الذى يشغله المدير وما يتطلبه هذا المركز من معاملات مع الأشخاص وعلاقات لابد منها لتيسير الأنشطة وسهولة الممارسات داخل المنظمة وتتكون هذه الأدوار من الأنواع التالية :

١- دور الرئاسة :

يمثل هذا الدور الرئيس فى تمثيله للمنظمة أو الوحدة الإدارية التى يديرها من خلال السلطة الرسمية المحددة والمرسومة له. ويعد هذا الدور من أبرز الأدوار وأهمها فى ترتيب الأولوية لآثاره المتعددة فى مكانة المنظمة وبقائها ونموها ويمارس على كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - والإدارة التنفيذية) وهو الذى يمهّد للقيام بالأدوار الأخرى للمديرين.

٢- دور القيادة :

ويهتم هذا الدور بالقدرة على التأثير فى الآخرين من خلال ممارسات التوجيه والإرشاد والتنسيق ورسم العلاقات الواضحة بين المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة. ويدخل فى هذا النطاق تحفيز المرؤوسين ، وتوجيه السلوك والتصرف وتشجيع وتدعيم التصرفات الجيدة للمرؤوسين بما يسهم فى تحقيق الأهداف التنظيمية وبطبيعة الحال يرتبط هذا الدور بالقيادة فى جميع المستويات التنظيمية تبعاً لمهام وواجبات كل مدير فى كل مستوى.

٣- دور الاتصالات وتدعيم العلاقات بالآخرين :

يرتبط المديرين فى جميع المستويات بمجموعات متعددة من الأفراد والفرق وجماعات العمل ، وتتضح أهمية دور المديرين فيما يتعلق بالاتصال نظراً

لتعدد علاقاتهم مع الموردين والممددين ، وضرورة تنسيق معاملاتهم مع جماعات العمل ، والسعى لتحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الجهود لتأكيد فعالية الإنجاز.

فالمديرين فى مستوى الإدارة العليا يهتمون اهتماماً بالغاً بالعلاقات مع البيئة الخارجية بصورة أكثر من اهتمام المديرين فى المستويات التنفيذية ، وتشمل تلك العلاقات الاتصال مع الوكالات والهيئات الحكومية ، والمنافسين، والعملاء والجماعات ذات المصلحة كجمعيات المحافظة على البيئة من التلوث وجمعيات حماية المستهلك... وغيرها ، أما المديرين فى المستويات التنفيذية فاهتمامهم الأساسى ينصب على البيئة الداخلية لتنسيق أداء مختلف الأنشطة مع مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة.

ثانياً : الأدوار المتعلقة بالمعلومات :

تعد الإدارة قنوات الاتصال المختلفة بغية الحصول على المعلومات وإمداد الإدارات بها حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة. ويرى مينتزبرج أن أدوار المديرين فيما يتعلق بالمعلومات تنقسم إلى :

١ - دور مراقبة المعلومات :

يراقب المديرون الأنشطة ، ويطلبون المعلومات ويجمعون البيانات ويلاحظون سلوك وتصرفات المرؤوسين ويسهم كل ذلك فى إعداد البيانات والمعلومات بالشكل الذى يمكن من اتخاذ القرارات لتحسين الأداء التنظيمى ويقوم المديرون فى هذا الصدد باستقبال وتنقية المعلومات واستخدامها بشكل فعال وقت الحاجة إليها ويعتمد ذلك على تقييم المعلومات وتسجيلها وحفظها لاستخدامها عند الحاجة.

٢- دور ناشر المعلومات :

ويعبر هذا الدور عن قدرة المدير على نشر وتوزيع البيانات والمعلومات بين المرؤوسين والأطراف الأخرى فى المنظمة ، ويراعى المدير عند قيامه بهذا الدور مدى سرية المعلومات والوقت المطلوب فيه والأطراف التى يهمها الحصول على المعلومات.

٣- دور المتحدث باسم المنظمة :

يدل هذا الدور على النشاط المتوقع من المديرين والخاص بنقل المعلومات إلى الأطراف الموجودة خارج المنظمة ، وطبيعى أن نجد أن الإدارة العليا تمارس هذا الدور بشكل أكبر وأكثر أهمية من ممارسة الإدارة فى المستويات التنفيذية.

ودور المتحدث متاح أمام المديرين فى كافة المستويات التنظيمية وإن تباينت الأهمية النسبية لممارسته ، ولا يقف هذا الدور على مديرى العلاقات العامة ، وإنما يتضح ذلك على سبيل المثال فى سياسات الشركة الخاصة بالمنافسين والموردين وفلسفتها الاستثمارية ودورها البيئى والتزاماتها لتحقيق الأمن والسلامة مع الجهات الخارجية.

ثالثاً : الأدوار المتعلقة باتخاذ القرارات

يقوم المدير بالحصول على المعلومات وتوفيرها من أجل اتخاذ القرارات التى تساعده فى تحقيق الأهداف التنظيمية فى مجالاتها المختلفة. ولقد حدد مينتزبرج أربعة أدوار للمدير كمتخذ قرارات تتمثل فيما يلى :

١ - دور المنظم والمبتكر :

يلعب المدير دوراً محورياً يتعلق بالتصميم والتعبير والإعداد والتجديد وذلك للمنظمة ككل أو لبعض أنشطتها أو منتجاتها ، وتزداد أهمية هذا الدور فى السنوات الأخيرة حيث الاهتمام بالابتكار فى المنتجات التى تقدمها المنظمة والسعى لغزو أسواق جديدة والعمل فى بيئة يحكمها عدم التأكد والمخاطرة ، أن الدور الملقى على المدير فى هذا الصدد يتطلب منه قدراً وافراً من الإبداع والابتكار لاستمرار المنظمة وبقائها فى السوق ، والمحافظة على نموها ، ومن ثم بحث وتحليل علاقاتها بالمنافسين والمنتجات والأسواق والعملاء.

٢ - دور مواجهة المشكلات والفصل فى المنازعات

يتحمل المديرون مسئولية تحليل ومعالجة المشكلات والمواقف التى تحدث فى إدارتهم سواء كانت مشكلات روتينية متكررة أو تتصف بعدم التكرار والفجائية ، مثل الإضرابات التى يقوم بها العمال أو المشكلات المتعلقة بالتعامل مع الموردين أو العملاء أو المنافسين.

وليس مطلوباً من المديرين أن يتوقعوا كافة المشكلات والالتزامات والخلافات وكافة أنواع الصراع وإعداد الحلول المتكاملة بها. وإنما على الأقل الاستعداد والمبادرة للتعامل معها واتخاذ القرار المناسب خاصة وأن هناك العديد من العوامل المؤثرة التى لا يمكن التحكم فيها.

ويهتم هذا الدور بقدرة المدير على تشخيص المشكلات وتحديد مواطن الصراع والنزاع والسعى لإيجاد الحلول المناسبة لها مستعيناً فى ذلك بأدواره الأخرى المتعلقة بالمعلومات والتنظيم والابتكار وغيرها.

٣- دور توزيع وتخصص الموارد :

يهتم هذا الدور بالربط بين وظيفتي التخطيط والتنظيم ، حيث يخطط المديرين لتحقيق الأهداف. ويخصصون الموارد تبعاً لذلك ، وفي معظم الأحيان لن تتوافر الموارد الخاصة بالوقت ، والمال ، والموارد ، والأفراد بالكم والكيف الذي يقود للمتوقع من الأهداف ، ولهذا تبدوا أهمية هذا الدور للمديرين إذ تظهر هنا مدى قدرة المدير على توزيع وتخصيص الموارد بحسب توافرها وكفايتها على المجالات المختلفة ، وتبدوا مدى كفايته ومهارته في الاستخدام الكفء والفعال لتلك الموارد بحسب الأنشطة والزمن لخدمة تحقيق الأهداف المنشودة.

٤- دور المفاوض :

يمتد دور المدير كمفاوض إلى العديد من الأنشطة ولا يقف عند مدير بذاته أو وظيفة بعينها ، إن المدير وهو يمارس نشاطه ويخصص موارده المتاحة غالباً ما يصطدم بتعارض الأهداف ولهذا يحتاج إلى مهارات الإقناع وتحقيق الرضا للأفراد سواء كانوا بداخل المنظمة أو خارجها.

يتعلق هذا الدور بالعمليات والمعاملات التي يحدث فيها الخلاف بين الأفراد والجماعات ، ويغطي العديد من الأنشطة فعلى سبيل المثال مدير المشتريات يفاوض من أجل الأسعار وشروط التسليم والجودة.. وغيرها ، ومدير الموارد البشرية يفاوض للحصول على أفضل الكفاءات ويفاوض من أجل الأجور والحوافز وظروف العمل ، ويفاوض مدير التسويق فيما يتعلق بالمبيعات والأسعار وطرق التوزيع ... وهكذا.

التحديات التي تواجه المدير المعاصر

هناك عدداً من التحديات التي تواجه الإدارة في بدايات القرن الحادى والعشرين ، ويجب على المديرين أن يهتموا بدراستها وتحليلها والاستفادة من إيجابياتها وتحجيم سلبياتها أو تقاديبها وتقليل آثارها. ولن يجدى الإدارة التهرب منها أو محاولة تحاشيها لأنها واقعة لا محالة ، ولا بد من مواجهتها ، ومن بين تلك التحديات :

(١) العولمة :

إحدى التحديات بالغة الأهمية التي تواجه المدير فى القرن الحادى والعشرين ، الضغوط الناتجة عن العولمة رغم أنه لا يوجد تعريف مقبول للعولمة ولكننا يمكننا تناول هذا المصطلح من خلال الأبعاد التالية :

- العولمة تشير إلى اعتبار العالم كله قرية صغيرة ، بمعنى أن كل الأحداث الدائرة فى القرية يعلمها جميع أفرادها وبصورة سريعة.
- العولمة تعنى توحيد منهجية الفكر والتصرف فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى المجالات السياسية.
- العولمة لها مؤيدوها بحججهم ومبرراتهم ولها أيضاً مناهضوها ومننقدوها ليس فى الدول النامية فقط وإنما فى الدول المتقدمة مثل فرنسا وحتى فى أمريكا ذاتها.
- العولمة ظهرت فى شكل اندماجات وتكتلات وأحزاب واتحادات أمريكية وأوروبية وأسيوية ، كل ذلك يمثل ضغوطاً على المنظمات لكى تتنافس على المستوى العالمى وحتى المنظمات الصغيرة من المحتمل أن تصبح عالمية طالما هى قادرة على تكوين الاتحادات والمواثيق والمشاركات.

- تخلق العولمة : " عالم بلا حدود" فلقد عكست العولمة آمال ورغبات وعادات الشراء بالنسبة للمستهلك. فالمستهلك أصبح الآن أكثر معرفة وعلماً وقدرة وأكثر تنوعاً فى احتياجاته ورغباته وفى نفس الوقت ويتميز بوعى ودراية أكبر تجاه المنتجات والأسواق المختلفة.
- تعد المعلومات وتقنية الاتصالات من بين العوامل التى دعمت الاتجاه نحو العولمة ، حيث اجتاحت المعلومات والموارد والمنتجات الدول المتخلفة.
- إن تأثير العولمة على المنظمات يدفع المديرين لتدعيم مركز منظماتهم التنافسى ويحفزهم لانتهاز الفرص الاستراتيجية المتاحة وبناء الهياكل التنظيمية المواكبة لمتطلبات اللامركزية ، ويؤكد لهم استمرار دراسة وتحليل منتجاتهم ورغبات عملائهم.

(٢) الجودة :

أصبحت الجودة من العناصر ذات الأهمية البالغة التى تمكن المنظمات من الحفاظ على مراكزها القيادية فى الصناعة ، ولذا تعتمد الشركات التى تدار بالجودة إلى تقييم منتجاتها فى جميع المراحل قبل إنتاجها وتسليمها للعميل ولهذا فلقد اهتم الفكر الحديث بإدارة الجودة الشاملة TQM والتى يعرفها البعض بأنها الشكل المتكامل لأعمال المنظمة التى يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات وتركز إدارة الجودة الشاملة على الأبعاد الأساسية التالية :

أ- اهتمامات العاملين ، ب- التركيز على العمليات بالإضافة إلى النتائج أيضاً ج- الوقاية والفحص المستمرين ، د- استخدام خبرات العاملين ، هـ- الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات ، و- التغذية المرتدة

(٣) التحديات الاجتماعية :

تواجه المنظمات الكثير من التحديات الاجتماعية ، ومن بين تلك التحديات :
أ- التغيرات الديمجرافية لقوة العمل ، ب- التغير فى هيكل القطاعات الاقتصادية للدولة ، ج- إزالة فجوة المهارات ، د- التغير فى قيم وأخلاقيات العاملين ، هـ- التغيرات التشريعية والقضائية وتغير العرف والتقاليد والاعتبارات الأخلاقية.

(٤) تحديات نظم الأداء المتميز فى العمل :

أدت التغيرات السريعة المتلاحقة التى تواجهها المنظمات إلى حدوث تقبل العاملين للعديد من التحديات والتغيرات تزداد درجة إلحاحها لتحقيق الأداء المتميز فى العمل ومن بين تلك التحديات : أ- التغير فى أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة ، ب- التغير فى طبيعة العمل الإدارى ، ج- التغير فى هيكل المنظمة ، د- ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنظام المعلومات الإدارى ، هـ- تغير طبيعة المسار الوظيفى

(٥) زيادة رغبة العاملين فى المشاركة :

تزايدت ضغوط العاملين ومناداتهم بضرورة المشاركة فى اتخاذ القرارات نتيجة زيادة قدراتهم وتعليمهم وخبراتهم وممارستهم. وإن كان هناك نوعا من العاملين يتسم بالخبرة والمعرفة وسداد الرأى فهو حقاً يستحق أن تتاح له الفرصة للمشاركة فى الإدارة واتخاذ القرار فنجاح الإدارة يتطلب جهود أكثر من مستوى من مستويات الإدارة مما يفرض على المديرين اكتساب مهارات الحوار والمناقشة والتفاوض ، وإدارة الصراع ونزاعات العمل ، ومهارات الإنصات والتعرف على ما يدور بخلد مرؤوسيههم وإدارة التغيير والتطوير ، والعمل بمنتهى الاستقامة والنزاهة وطهارة اليد والذمة.

وحتى تتجج عملية مشاركة العاملين فلا بد من الاطمئنان إلى توفير المعلومات والمهارات والأفكار التي تجعل مشاركتهم لها قيمة ، وعلى المديرين تنمية مهارات واتجاهات مروؤوسيهـم نحو المشاركة الفعالة وذلك بخلق نوع من الثقة وإمدادهم بالنتائج الإيجابية لمجهودات المشاركة.

(٦) زيادة معدلات التغيير في مجال نشاط المنظمات :

من بين التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ذلك التغيير الهائل والمتزايد في تلك البيئة غير المستقرة لدرجة دعت البعض إلى القول : إذا أراد المديرون أن تبقى منظماتهم وتتمو فيجب أن يكونوا زعماء للتغيير ويجب أن يصبحوا أكثر إبداعا ومرونة وإلا ستقرض منظماتهم وتموت.

ولتحقيق ذلك يصبح لزاماً تنمية الفكر الإستراتيجي والإبداعي لدى المديرين، كما يجب أن تتحطم أصنام الماضي وآثاره السلبية ، بالإضافة إلى ضرورة صياغة الرؤى الاستراتيجية التي تحفز الأفراد ، هذا بجانب مراعاة عامل التوقيت السريع ، إن قصر دورة حياة المنتجات وزيادة التغيير واضطراب البيئة يتطلب من المديرين تنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو التغيير ودراسة وتحليل مخاطر القرارات المتخذة. ومن بين التغيرات المحيطة بالمنظمات في البيئة المعاصرة ما يلي : أ- عدم استقرار أسعار الطاقة ، ب- الثورة التكنولوجية ، ج- زيادة معدلات التبادل بين دول العالم ، د- زيادة التنافس العالمي ، هـ- التذبذب في معدلات التضخم وعدم استقرار الأسعار ، و- الاضطرابات السياسية في العديد من الدول ، ز- زيادة معدلات التغيير في المنتج ودخول منتجات جديدة ، ح- التغيرات في تركيب الأسرة.

(٧) كثرة الضغوط الخارجية على العاملين :

يواجه العاملون الآن مستويات متعددة من الضغوط الشخصية مما يعكس المشاكل الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة ومنها انخفاض دخل الأسرة ، عمل الأم خارج المنزل لساعات طويلة ، ارتفاع معدلات الطلاق ، تغييرات في حجم وهيكـل الأسرة - الحوادث والجريمة... ، وهذه المشاكل وغيرها تهدد الاستقرار النفسى والعاطفى لكل المشاركين فى المنظمة ، وإن كان مديروا الأمس لا يهتمون بهذه المشكلات ولا يعيرونها القدر الكافى من الدراسة ، إلا أنهم الآن يجب أن يدركوا أن العامل وهو يدخل المنظمة من البوابة الأمامية لا يترك خلفه مشاكله العاطفية والنفسية غير المرغوبة ، وأن تلك الضغوط أصبحت تمثل واحدة من أسرع أمراض المهنة نمواً مما يضعف الموظف وينهك طاقته وقوته ، وبالتالي يظهر الإنتاج بمستويات غير مقبولة.

كل ما سبق يتطلب من المديرين ضرورة التدخل لتخفيف أثر الضغوط المؤثرة سلبياً على العاملين ويتحقق ذلك إذا استطاع المدير تنمية المهارات الخاصة بالتعرف على احتياجات العاملين ومساعدتهم فى تقليل الضغوط غير المرغوبة.

(٨) عصر المعلومات :

أطلق على الفترات الأخيرة التى نعيشها مصطلح " عصر المعلومات " أن المديرين على كافة المستويات يمكنهم الآن الوصول إلى مجال أوسع من البيانات والمعلومات أكثر من ذى قبل وذلك عن أنفسهم ومنظمتهم والبيئة المحيطة بالمنظمة والعلاء والمنافسين ، وتتسم هذه البيانات والمعلومات بالأهمية والدقة والكفاءة ، والاعتمادية لاتخاذ القرارات بناء عليها. أيضا فقد زادت سرعة نقل المعلومة بدرجة كبيرة مع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

إن المديرين الذين يرغبون في الاستمرار عليهم البحث عن المعلومات باستمرار وضرورة توفيرها بالدقة اللازمة وذلك فيما يتعلق بالعديد من الموضوعات من بينها :

- البيانات والمعلومات عن بيئة المنظمة وعناصرها وأثارها المختلفة.
- الهيكل التنظيمي والمعايير والمقاييس والسياسات الخاصة بالمنظمة.
- الاحتياجات الشخصية للعاملين وأهدافهم وقيمهم ونقاط القوة والضعف لديهم
- الاستراتيجيات والرسالة والأهداف التنظيمية والشخصية.

وبصفة عامة يمكننا أن نهتمس في أذن مديري المستقبل عليكم بتعلم مهارة إدارة البيانات حتى يمكن الاستفادة منها وتحويلها لمعلومات واستخدامها في القرارات المناسبة ويتطلب هذا تنمية مهارات جمع البيانات واستكمالها وتبويبها وتسجيلها وتحليلها لحل المشكلات واتخاذ القرار .

هذا بالإضافة إلى ضرورة تنمية المهارات بنفس الدرجة لاستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة المتعلقة بالاستفادة من تلك المعلومات.

(٩) بزوغ عصر المعرفة :

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الأساسي في تلك العصور وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع، وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأسس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي

المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنطقة أو الدولة، فالمعرفة وليست المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر ومجتمع المعرفة، وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتقاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها Knowledge Workers خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً.

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة، ويترتب على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقديم الحقيقي، كما تبينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئة خارجية عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى وحيث يحدث التقديم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

نشأ عن حركة المتغيرات والتحويلات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل، وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات الإدارة الإستراتيجية ، وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفاهيم والتوجهات التالية كأسس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها :

- التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته.
- السعي لإرضاء العملاء من خلال التقوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.
- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنطقة.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسوق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلية وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنطقة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صياغته.

- السعي لبناء وتأكيـد القـدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق.
- الأخـذ بمفهوم تجميع القـدرات والطاقت وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.
- استـثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.
- تأكـيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكري يعم ثقافة المنطقة جميعها وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعتبر عما يرضي العملاء.
- التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنطقة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنطقة.
- استـثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء تنافسية عالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين، وتكوين كتلتات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.
- المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنطقة الواحدة.
- قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.

- الإيمان بمنطق العمل المتزامن Concurrent بدلاً عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع Sequential والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.
- الابتكار والتجديد والتتويج وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ "الابتكار أو الفناء" Innovate or Evaporate.
- تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدي الجميع متحررين من أسر المركزية التقليدية.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين Coaches وليسوا رؤساء ومسيطرين.
- إتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع الخاص بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتؤكد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال وليس موظفين.
- دمج الملاك Owners مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنطقة Stakeholders في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنطقة في النجاح والبقاء.
- إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثورة الأساسية للشركة وإتباع أفكار التمكين Empowerment وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة Self-Managed Teams.
- التأكيد على الأنشطة المعرفية Knowledge- Based ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى

جهات خارجية Outsourcing والعمل على تعظيم القيمة المضافة Value Added Maximization.

- الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير Research & Development باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.
- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الأهداف وليست أهدافها في ذاتها، ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء.
- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقيع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.
- السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

أيدلوجية مدير القرن الحادي والعشرين

حتى ينجز المديرون بكفاءة في بيئة متغيرة ، فإنه من الضروري أن يعتنقوا فلسفة معينة تؤسس على عدة أبعاد جوهرية تعمق المسؤولية وتثير الدوافع للإدارة الفعالة ، ومن أهم الأبعاد التي تمثل فلسفة مديري القرن الحادي والعشرين :

١ - بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة :

يجب على المديرين أن يتسموا بالفراسة التي تمثل النظرة الثاقبة لوضع المنظمة في المستقبل ، لأن بناء الرؤية Vision يعمل على إمداد كل أعضاء المنظمة بالطاقة اللازمة للعمل وهي تدفع المرؤوسين وتحفزهم لغد أفضل وتوضح للآخرين كيف سيكون حال المنظمة في المستقبل.

وحتى تكون للرؤية درجة التأثير المطلوبة فيجب على المديرين التركيز عليها كمصدر للقوة من خلال معرفة البيئة بمنظمتهم وقيمهم وشكل المستقبل الذي يتمنوه ، وأن يكونوا قادرين على ترجمة أفكارهم الشخصية وغاياتهم إلى رسائل يمكن فهمها ، ومن ثم يجب أن يقتنع المدير تماماً برؤيته وأن يسعى إلى توصيلها للآخرين حتى تصبح قوة واقعة ومحركة. هذا بالإضافة إلى ضرورة أن يكون للرؤية مضمون وجوهر بدونه لا يمكن فهم هذه الرؤية وتوصيلها إلى الآخرين ومن بين سمات الرؤية التي يتقبلها المرؤوسين :

- أن تدفعهم للعمل بكفاءة حتى إذا كانت الظروف صعبة.
- خلق جو عمل يساعد على تحقيق غايات طموحه تختلف عن غايات الأمس.
- أن تحفزهم لتطوير وتنمية مهاراتهم بما يدعم نجاحهم مستقبلاً
- الاستمرار على الدرب لتحقيق الغايات المطلوبة.

٢ - تقبل التحدي والرغبة في النجاح :

يجب أن تبحث المنظمة عن أشخاص يبحثون عن إقامة علاقة طويلة الأجل معها ، لديهم رغبة للنجاح داخل بيئة تلك المنظمة ، مما يؤثر على تدعيم دوافعهم وبناء أهدافهم لتحقيق احتياجاتهم الداخلية ويقوى عزيمتهم لتقبل التحديات ومواجهتها. في نفس الوقت نجد أنه من المهم أن تعمل إدارة المنظمة

على خلق بيئة تساعد العاملين على النجاح وتحقيق الأهداف. ومن ثم يتمكن المديرين من تحقيق الأهداف على المدى البعيد لاستمرار القوة المرغوبة والاتجاهات السلوكية الإيجابية لدى الأفراد ، وعند العمل فى بيئة لا تتوفر فيها هذه الظروف فلا عجب أن نجد انسحابا بدنياً ونفسياً للعاملين من هذه البيئة للعاملين أو حتى المديرين.

٣- الإيمان بضرورة الاختلافات بين الأفراد :

يرتبط نجاح كل فرد فى المنظمة بدرجة إشباع نتائجه لدوافعه وحاجاته الداخلية ، وتعكس حاجات الفرد شخصيته ، وتؤثر بالتالى على نوع البيئة المفضلة لدى الأفراد ومستوى إشباعهم.

وهناك تقسيمات متعددة للشخصية ، يهتم المدير الناجح أن يجد لديه مختلف الأنماط والفئات منها حتى يضمن التكامل والتفاعل فيما بينها فينعكس ذلك على تحقيق الأهداف.

ومن بين تلك التقسيمات والتي تسهم فى مهمة الاختلافات بين الأفراد ، ذلك التقسيم :

- أ- أفراد يعرفون نطاق سيطرتهم بوضوح.
- ب- أفراد يريدون الإنجاز ويسعون لتحقيق النتائج.
- ج- أفراد ميكيافليين (يتسمون بالخداع والدهاء).
- د- أفراد مغامرون (لديهم رغبة فى المغامرة).
- هـ- أفراد ذوى نفوذ (محبى السلطة والمكانة).

والإدارة ذات الكفاءة العالية ليس عليها فقط أن تأخذ في الاعتبار الفروق الشخصية بين الأفراد ، ولكن عليها أيضاً خلق المناخ الذى يحتوهم ويتكيفوا معه ، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال مهارات وقدرات المديرين.

٤ - التدريب والتنمية سبيل النجاح على المدى الطويل :

إن النجاح الإداري يضع في اعتباره التغييرات البيئية أثرها على أداء بعض المرؤوسين ، فقد تؤدي إلى جعل بعض المرؤوسين غير قادرين على الإنجاز عند مستوى مرضى ومقبول ، وإذا حدث هذا فإنه يجب على المدير :

أ - تحديد مشكلة هؤلاء المرؤوسين وتشخيصها بدقة.

ب - اتخاذ القرار بالحل المناسب لتغيير إنتاجية هذا المرؤوس.

ويجب أن يضع المدير في اعتباره أن تغيير المرؤوس وتحسين إنتاجيته قد لا يحدث من مرة واحدة ، وإنما عليه المثابرة فى عمليات التعليم والتدريب والتنمية وتنظيم العلاقات. قد يتطلب الأمر من المدير أن يعد برنامجاً متكاملاً لإحداث التطوير الإضافي للحصول على الإنجاز الفعال من المرؤوسين.

٥ - الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية :

يسعى المدير إلى خلق ثقافة تنظيمية تمثل تلك الأسس والمرتكزات والقيم الإيجابية ، وتهتم بعوامل الانتماء والالتزام والتعاون والنقد البناء والجودة العلمية فى الإنتاج والعلاقات ودراسات البيئة داخلياً وخارجياً وتنمية الموارد المتاحة والحفاظ على الوقت والجهد والتكلفة.

٦- نجاح المرؤوسين فى الأداء هو نجاح مديرهم :

حتى ينجح المديرين يجب أن يحرروا أنفسهم من عبء القيام بعمل مرؤوسيهـم. وعندئذ عليهم الارتقاء بمستوى منظماتهم وذلك من خلال تدريب وتنمية مرؤوسيهـم ، ومناقشتهم فى الأداء ومراقبة نتائج أعمالهم وتصرفاتهم ، ومن ثم ينصب الاهتمام على حسن تعليمهم وتوجيههم بما يؤدى لزيادة احتمال إنجاز المرؤوسين للأعمال المطلوبة منهم بمستوى عال ، ولذا يجب أن يضع المدير نصب عينيه فى هذا الصدد :

أ- الحرص على تنمية مرؤوسيه ومد يد العون لهم بصورة مستمرة.

ب-الاهتمام بدراسة المشكلات التي يسببها المرؤوسين كاهتمامه بالمشكلات التي يسببها له رئيسه.

ج- التفويض الفعال للسلطة لهؤلاء المرؤوسين بمراعاة أبعاد وعناصر عملية التفويض الناجح.

٧- التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات :

لا مفر أمام المدير من المعلومات وتكنولوجيا استخدامها ويفرض هذا على المدير ضرورة التعرف على أنماط تكنولوجيا المعلومات ومحددات استخدامها لأنها ستدعم موقفهم فى مواجهة المناقشة والتعامل مع السوق واستمرارية الحفاظ على الجودة مع تخفيض الأعباء والتكاليف وزيادة الإنتاجية.

٨- مراعاة الإطار السلوكي الذي يعمل فيه المدير :

تحدد المعايير الاجتماعية ، والاتحادات ومجموعات النشاط والإدارة العليا، والرئيس المباشر ، والزملاء والمرؤوسين ... إطاراً سلوكياً للمدير داخل أي مركز تنظيمي ، إن اتساع أو ضيق المجال المتاح أمام المدير للتصرف

والانطلاق يتوقف على ظروف الموقف ومدى خبرة الإدارة ، وتأثيرات سجل الماضي ، وعلى المدير أن يتدبر جيداً العوامل المؤثرة على الإطار المحدد لسلوكه ودراستها وتحليل أثر كل منها والقدرة على التكيف معها.

٩ - الاهتمام بأثر الظروف الموقفية عن اتخاذ القرارات :

يجب على المديرين أن يدرسوا ويحللوا كافة العناصر البيئية للحصول على المعلومات واتخاذ القرارات بحل المشكلات وتنظيم طرق التصرف بناء على ربط الحقائق المتعلقة بالموضوع مع الأهداف الشخصية والنظريات الموقفية.

على سبيل المثال عندما يريد المدير تحديد نوع القيادة المطلوب في موقف معين فيجب عليه جمع المعلومات عن : قدرة مروضيه ورعايتهم في العمل والإنجاز ، ونتائج الفشل المتوقعة والآمال المعقودة... الخ وبعد ذلك يتم تحديد نوع القيادة المناسب سواء قيادة استبدادية أو بالمشاركة ، إن الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ، المناقشة - أو اتخاذ القرارات أحادية الجانب ، ذات المجال الضيق أو الواسع... الخ كل ذلك يعتمد على ظروف الموقف.

١٠ - تدعيم العلاقة مع المروضين :

إن نجاح الإدارة يتطلب قدرات إدارية وفنية وإلى جانب ذلك فإن نوع العلاقات القائمة بين الرئيس ومروضيه تؤثر بشكل كبير على نتائج العمل وتعتمد تلك العلاقة على عدة عناصر من بينها : مستوى حساسية العلاقة ومدى الانفتاح ، ودرجة الثقة تجاه الآخرين.

الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري :

قدمت العديد من النماذج والطرق والأساليب والأفكار الحديثة فى مجال الإدارة خلال النصف الثاني من القرن العشرين يمكن للمدير المعاصر دراستها وتحليلها والاستفادة منها حسب امكاناته وقدرات وظروف منظمته :

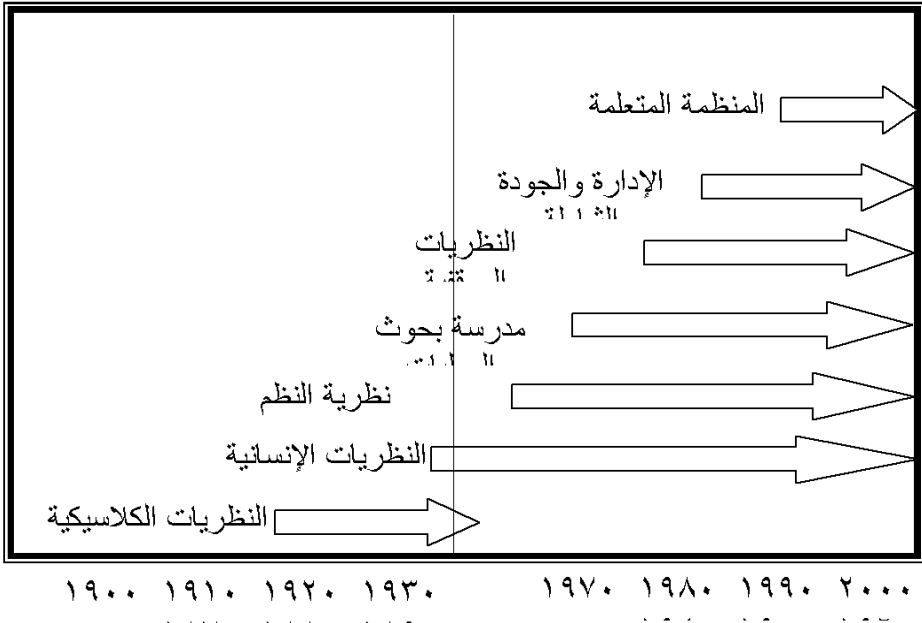
- نظرية النظم.
- الشبكة الإدارية.
- نظرية X ونظرية y .
- حلقات العصف الذهني.
- الإدارة بالأهداف.
- نظرية Z فى الإدارة اليابانية.
- الاندماج وإدارة التحالفات الكبرى.
- إدارة حلقات الجودة.
- التميز والتفرد والريادة للمنظمات الفعالة.
- إعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة وإعادة التنظيم.
- إدارة محفظة الأعمال والاستثمارات.
- الثقافة التنظيمية.
- مدير الدقيقة الواحدة.
- تخفيض العمالة.
- تمكين وتنمية الولاء التنظيمي.
- إدارة الجودة الشاملة.
- إدارة فرق العمل الفعالة.
- المنظمة المتعلمة (مقدرة المنظمة على التعلم)
- الإدارة بالمعرفة.

ويوضح الشكل رقم (٢/٣) أهم النظريات والأفكار الإدارية عبر الزمن. ويمكننا أن نعرض باختصار للموضوعات التالية كنماذج للاتجاهات المعاصرة المؤثرة في الفكر الإداري.

- العولمة (عولمة الأعمال).
- نظرية Z بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي.
- المنظمة المتعلمة (قدرة المنظمة على التعلم).

الشكل رقم (٢/٣)

أهم النظريات والأفكار الإدارية عبر الزمن



العولمة (عولمة الأعمال)

إن العالم يتغير بسرعة مذهلة ، خاصة في المجالات الاقتصادية والثقافية ، لدرجة أن العديد من الشركات وجدت صعوبة كبيرة في التكيف مع هذه التغيرات ، فعلى سبيل المثال بدأت مع عام ١٩٨٩ عملية زوال الستار الحديدي واحداً بعد الآخر ، دول أوروبا الشرقية حصلت على استقلالها عن الاتحاد السوفيتي ، اتبع الاتحاد السوفيتي سياسة البروسترويك عام ١٩٩١ وبدأ يحل نفسه ، واتحدت ألمانيا مرة ثانية ، وفي عام ١٩٩٢ كان من الأحداث الاقتصادية الجوهرية اتجاه الدول الأوروبية (١٢ دولة) إلى تحرير التجارة كلية وبصورة شاملة بما يعنى إزالة الحدود وإقامة معايير عامة لكافة المنتجات ، وتحركت دول أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك) لخلق منطقة تجارية حرة.

وعلى الوجه الآخر نجد (كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج) قد أصبحوا منافسين لدرجة كبيرة حتى أن البعض يرى أن القرن الحادي والعشرين هو قرن منطقة الباسيفيك. ولقد أدخلت اليابان قليل من المنافسين الأجبيين وخفضت من موانع التجارة.

أدى ما سبق إلى ظهور فرص ومخاطر لمنظمات الأعمال خلال العالم وتغيرت الإدارة الاستراتيجية العالمية ، ففي عام ١٩٨٩ حققت شركة كوكا كولا ٨٠% من أرباحها من تجارتها الأجنبية ، واخترق اليابانيون لسنوات عديدة أسواق الولايات المتحدة الأمريكية في السيارات والإلكترونيات والحديد والصلب و سلع صناعية أخرى. ويشترى الإنجليز السيارات فورد الأمريكية التي يتم تجميعها في إنجلترا بأجزاء مصنعة في ١٣ دولة أوروبية مختلفة ويشترى الأمريكيون يومياً أحذية بريطانية مصنعة في كوريا.

لقد تغير عالم الأعمال ولا عودة الوراء ، فالمنافسة العالمية هي جوهر اللعبة والمنظمات عليها أن تصنع وتسوق بنجاح وتسيطر على استراتيجيات عالمية لكي تتجو بنفسها وتستمر في السوق وتتقدم باقتدار في القرن الحادي والعشرين .

لقد أعطت عولمة الأعمال دفعة كبيرة نحو صياغة استراتيجيات عالمية وأثرت على ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، ومن ثم يجب أن تدرك المنظمات الاعتبارات العالمية وأثرها وتحليل عملياتها وتوجهاتها من منظور عولمي ويجب أن تدرك أيضاً أن المنافسين العالميين سوف يدخلون أسواقهم كجزء من الاستراتيجيات العالمية ولن يكون هذا النظر والتحليل إلا من خلال عولمة الفكر والتصرف .

ومن أهم ملامح عولمة الأعمال والإدارة :

١- المنافسة الشديدة وخاصة في الأسواق الثلاثة المحورية اليابان وأوروبا وأمريكا الشمالية.

٢- الغزو الياباني لأمريكا ، حيث تقوم اليابان بعملية غزو مستمر لأمريكا من خلال أساليب علمية مدروسة يدعمها ويسبب نجاحها في هذا الغزو .

□ الموارد البشرية والقرارات الحكيمة في مجل العمل .

□ القاعدة الاقتصادية في آسيا والباسفيك .

□ تدعيم علاقتها مع كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج .

□ النمو المستمر واحتواء تكنولوجيا القرن ٢١ .

□ القدرة على استيعاب البحث العلمي وتطبيقاته العملية .

٣- نجاح النمر الاسيوية في السوق العالمي لتبنيها روح المنافسة مع الاقتصاد الحر ومقاومتها للضغط الأمريكي ومقاومة عملاتهم للدولار الأمريكي .

٤- التمكن الأوروبي والتكامل الاقتصادي حيث تعتبر أوروبا هي الركن الثاني للسوق والأهم اقتصادياً لترابط أسواقه واتساعها ورغبتها المستمرة على التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على المنافسة العالمية واجتيازها للسوق المحلي.

٥- الاتفاق الثلاثي لدول أمريكا الشمالية الولايات المتحدة وكندا والمكسيك واتجاهها لإنشاء منطقة تجارة حرة ، وإن كانت هناك ملامح عامة لتناقص المركز التنافس للولايات المتحدة وذلك لعدة أسباب منها :

- ☐ التحول من اقتصاد قائم على الصناعة التحويلية إلى اقتصاد خدمي.
- ☐ تقلص الاستثمار في مجال الصناعات التحويلية الثقيلة.
- ☐ تدهور مستوى الجودة.
- ☐ تحويل التكنولوجيا من الولايات المتحدة إلى منافسيها.
- ☐ شيوع النظرة قصيرة الأجل فيما يتعلق بالعوائد المتوقعة من المنظمة.

نظرية Z بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي
تمثل الإدارة اليابانية نموذجاً مهماً من النماذج واجبة الأخذ في الاعتبار عند التحدث في الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري حيث اهتم بالأفراد واعتبرهم أثمن وأعلى الموارد المتاحة للمنظمات وأسس جميع مبادئه الأخرى في ضوء هذا التوجه العاصم ، فالوظيفة مدى الحياة ، والقرارات جماعية ، والمسارات الوظيفية غير متخصصة ، إن المديرين اليابانيين يفترضون أن اهتمامهم الأول هو الإنسان وبشكل متكامل ، بحيث لا يتركوا الكثير من الجوانب للمؤسسات الأخرى للاهتمام به مثل الحكومة والأسرة أو المؤسسات الدينية فهم يعتقدون أن تلبية احتياجات الفرد بطريقة حسنة سيساعد على تفرغه للعمل المنتج.

ويوضح الشكل رقم (٣/٣) نظرية Z بين النموذج اليابانى والنموذج الأمريكى فى الإدارة.

الشكل رقم (٣/٣)

نظرية Z بين النموذج اليابانى والنموذج الأمريكى فى الإدارة

النظرية اليابانية J :

- التوظيف مدى الحياة
- اتخاذ القرارات بالإجماع
- المسؤولية الجماعية
- البطء فى التقييم والترقية
- الرقابة غير الرسمية والضمنية
- المسار الوظيفي غير

المتخصص

النظرية الأمريكية A :

- التوظيف قصير المدى
- اتخاذ القرارات بصورة فردية
- المسؤولية الفردية
- التقييم والترقية السريعة
- الرقابة الرسمية والصريحة
- المسار الوظيفي

المتخصص

.....

نظرية Z الأمريكية المعدلة

- التوظيف طويل المدى
- جماعية اتخاذ القرارات
- المسؤولية الفردية
- التقييم البطئ والترقية البطيئة
- القياس الرسمي وغير الرسمي الصريح والضمني
- المسار الوظيفي المتخصص نسبياً

المنظمة المتعلمة The Learning Organization :

أدت التغيرات المتلاحقة في كافة العوامل البديلة المحيطة بالمنظمة إلى ضرورة إعادة النظر في أسلوب الإدارة. فالعولمة ، والتنوع وزيادة حدة المنافسة والتركيز على الجودة ورضاء العميل ... وغيرها ، كل ذلك أدى إلى اهتمام المنظمات بالسعي لزيادة قدرتها على المعرفة والتعلم.

وليس هناك نموذج واحد لزيادة قدرة المنظمة على التعلم والمعرفة. إذ أنها تمثل الفلسفة والاتجاهات والقيم فيما يتعلق بدور العاملين عن تحقيق المعرفة والتعلم فكل فرد في المنظمة يشارك في تحديد وحل المشكلات ، ومساعدة المنظمة على تحسين نشاطها ونتائجها وقدرتها مما يدعم خبراتها ، ويتم ذلك بالتركيز على الجودة والسعي لتحقيق رضاء العملاء وإشباع حاجاتهم ، ومن ثم تؤكد المنظمة المتعلمة على عمل الفريق وتبنى نظرية النظم بصورة أكثر من اهتمامها بتسلسل هرمية التنظيم لتعظيم الأداء.

ومن أهم الخصائص والأبعاد التي تركز عليها المنظمة المتعلمة.

١- **الرؤية الثقافية** : تقوم الإدارة العليا بوضع تصور عام لرؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية التي أسست من أجل تحقيقها ، كذلك تحدد القيم الثقافية الجوهرية التي يسترشد بها الأفراد عند مزاوله نشاطهم بالمنظمة ، وبذلك فالقيم الثقافية والرؤية تسير للمنظمة التعامل المستقبلي على المدى البعيد إذ توضح الخطوط العريضة التي تعمل المنظمة من خلالها.

٢- **تمكين العاملين** لا يشير إلى منح العاملين مزيد من القوة وإنما تمييز وإدراك القوة التي يتمتعون بها والاعتراف بها وإعطائها الحرية (إطلاقها) لتعمل لخدمة المنظمة وتشغيلها بصورة أكثر كفاءة وفعالية. ففي بعض الشركات الكبرى نجد أن الاعتماد الرئيسي في اتخاذ القرارات على فرق

العمل فى مستوى الإدارة الدنيا ، فتعتمد الشركة على أكثر من ١٠٠ فريق عمل للمشاركة فى تحقيق المعرفة وصنع القرارات واتخاذها.

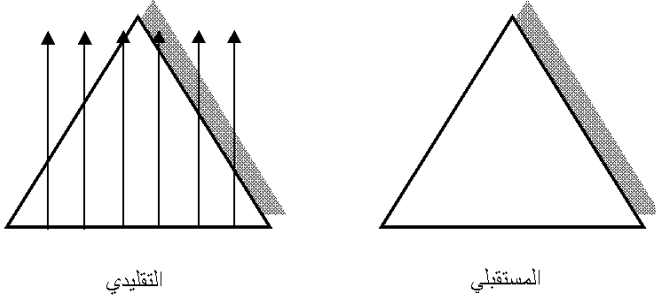
٣- **الشكل التنظيمي الجديد** : أثر النمو الاقتصادي الكبير ، وقوة المنافسة العالمية مع كثرة وجود متوسطي العمر من الموظفين ... على بناء الهيكل التنظيمية الجديدة ، مما أدى لظهور اتجاه قوى فى منتصف الثمانينات لإعادة الهيكلة ، وتمثلت بعض إنتاجها فى اتجاه المنظمات لتقليل عدد العاملين بها وأثر ذلك بدوره على مديري الوسط ، وظهرت الهياكل التنظيمية الجديدة بصورة مسطحة (ليست هرمية) بما يسهم فى سرعة الاستجابة للسوق والقرب من العملاء.

٤- **الإدارة بالمكاشفة** Open – Book Management من المفاتيح الجوهرية لتحقيق فعالية فرق العمل وتمكين العاملين المشاركة المعلوماتية ، فبدون اكتمال المعلومات ، فلن يتمكن العاملين من تحديد الاحتياجات وحل المشكلات. وفى المنظمات الساعية للتعلم ، فالبيانات عن الموازنات ، والأرباح ، وتكاليف الإدارات والأقسام ، توجيهات الإدارة العليا يجب أن تكون متاحة لأي فرد فى المنظمة. وفى النموذج الأول المعاصر للمنظمات يعتقد المديرون أنه كلما زادت المشاركة المعلوماتية بين المنظمة والأطراف الأخرى وخاصة العاملين بها كلما زادت فعاليتها وانخفضت الأعباء والتكاليف التى تتحملها.

٥- **تغير طبيعة المسار الوظيفي** ، أدت العديد من العوامل والمتغيرات المعاصرة إلى تغير طبيعة المسار الوظيفي ، إذ يبدو المسار فى شكله الجديد والمتوقع مستقبلاً فى شكل لوليباً ومتقطع أحياناً ولا يبدأ بالضرورة من نقطة أصلية هي الصفر.. ويوضح الشكل رقم (٤/٣) النموذج التقليدي والشكل الجديد والمتوقع مستقبلاً للمسار الوظيفي.

الشكل رقم (٤/٣)

النموذج التقليدي والمستقبلي للمسار الوظيفي



٦- التغير في طبيعة العمل الإداري ، فهناك بعض التغيرات في ممارسة الأعمال الإدارية فمنها زيادة أهمية العمل الجماعي والاعتماد على فرق العمل ، والعناية بالفكر الاستراتيجي وبناء الرؤى وصياغة الرسالة الواضحة للمنظمة ، وظهور مفهوم الموظف الشامل ... وغيرها من التغيرات الملموسة في طبيعة الأعمال والأنشطة الإدارية في صورها المختلفة.

○ الفصل الرابع ○

اتخاذ القرارات

بقراعتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفاهيم أساسية في القرارات والمشكلات.
- تصنيف القرارات.
- مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- دور التفكير الابتكاري في عملية صنع القرارات.
- نماذج صنع القرارات.
- المدخل الكمي في اتخاذ القرارات.
- الأخطاء الواجب اجتنابها عند اتخاذ القرارات.
- دليل المدير لاتخاذ قرار فعال.

μ

إننا لا نستطيع أن نمارس حياتنا دون الاختيار بين الأشياء، العناصر، الأشخاص ، المواقف. ولا يمكننا تقبل أى شيء وبأى شكل وفى أى وقت دون تقييمه وتحليله ...

لذا فنحن فى حاجة ماسة للحكم على هذا وتلك واختيار أحد الأعمال أو الأنشطة أو السلوكيات أو الأشخاص ، وبناءً على معايير معينة.

وكل ذلك يحتاج إلى قرارات ... ، ومن ثم فنحن فى جميع مراحل حياتنا ، ومع اختلاف الأنماط والمراكز والأعمال متخذو قرارات.

تأسيساً على ذلك نجد أن القرارات تمثل جزءاً جوهرياً من حياتنا داخل وخارج بيئة العمل ، والقرار هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل ويصنع هذا القرار شخص أو عدة أشخاص من خلال عملية الاختيار التى تتطلب على عدة عناصر أهمها : التحديد والتحليل والتشخيص الدقيق للمشكلة ، والتخطيط والاختيار والتقييم ، واتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته. وبناءً على ذلك نلاحظ أن المدير سبيله إلى القرار هدف واضح وقائمة من الاختيار المتاحة ، فيتم تحديد الأفضل من بينها ثم تحويل هذا القرار إلى عمل.

إن القرارات التى يتخذها المديرون تتراوح بين التكرار والحادثة ، فقد تكون قرارات روتينية يعتاد المدير على اتخاذها فى الظروف العادية المتكررة، وقد تكون قرارات طارئة ترتبط بأحداث ومتغيرات جديدة ، كما قد يكون القرار إستراتيجي أو تكتيكي ، يهتم الأول بالأمور الجوهرية فى حياة المنظمة والمدى الزمنى الطويل ، أما الآخر فيركز على الأمور التفصيلية ذات الأجل القصير .

ويعتقد العديد من كتاب الإدارة والمفكرين أن جوهر الإدارة هو اتخاذ القرارات ، بل إن هناك مدرسة نظرية القرارات التى تقوم على أساس أن اتخاذ القرارات هو العمل الحقيقى للمدير وهو المعيار الذى يعتمد عليه فى التفارقة بين المدير الناجح والمدير الفاشل.

ويقول بيتر دراكر فى بحث له عن اتخاذ القرارات

" مهما كان العمل الذى يقوم به المدير ، فإنه يتم من خلال عملية اتخاذ القرارات ، التى قد تتم بصورة يومية روتينية أو قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتحتاج إلى سنوات من العمل المنظم والتحليل الدقيق ".

وفى ضوء ذلك يمكننا عرض موضوع اتخاذ القرارات من خلال النقاط التالية :

- مفاهيم أساسية فى المشكلات والقرارات.
- تصنيف القرارات.
- مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات.
- المشاركة فى صنع القرارات.
- دور التفكير الابتكارى فى عملية صنع القرار.
- نماذج صنع القرارات.
- دليل المدير لاتخاذ القرار الفعال
- الأخطاء الواجب اجتنابها عند اتخاذ القرار.
- تطبيق عملى : هل أنت متخذ قرار فعال ؟

مفاهيم أساسية فى القرارات والمشكلات :

فيما يلى تعريف لأهم المصطلحات السائدة عند الحديث عند المشكلات واتخاذ القرارات.

□ القرار Decision

" يمثل القرار اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة " ، فإذا كان أمام المدير المالى عدة مصادر للتمويل : إما أن يلجأ للاقتراض أو يقتطع جزء من الأرباح أو يقترح زيادة الأسعار بما يؤدي إلى زيادة الإيراد فإنه يكون بصدد الحاجة إلى قرار .

□ صنع القرار Decision Making

العملية التى من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة.

وتشتمل عملية صنع القرار على الجهود المبذولة قبل وبعد إجراء عملية الاختيار ، ولهذا فالمدير المالى فى المثال السابق يحتاج إلى تحليل البدائل الثلاثة المطروحة للاختيار تحليلاً شاملاً ، فإذا اختار منها الاقتراض فإنه سيفكر فى المصدر الذى سيقترض منه وبأى قدر ولأى مدة، وبأى نظام ... وهكذا.

□ اتخاذ القرار Decision Taking

يمثل اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أى تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد وهو القرار ويصدر عن المسئول الذى يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسئول شخص بعينه أو جهة مختصة.

□ المشكلة The problem

تمثل المشكلة ذلك الخلل والقصور الذى يواجه المسئول ، ومن ثم فهى موقف رديء يجب التخلص منه وتتعلق المشكلة بأحد العناصر الخاصة بالنشاط ولا يرضى عنها المسئولين فهى ما لا يجب أن تكون وقد تكون المشكلة واضحة وبيّنة لما لها من آثار سلبية وقد تكون كامنة ومستترة وتحتاج لقدرة أكبر من الدراسة والتحليل. وقد لا تكون فى الصورة السلبية وإنما مجرد الرغبة فى التحسين والتطوير والتنمية عن الوضع الحالى وإن كان إيجابياً.

□ الظاهرة Symptoms

وتمثل الشواهد المتكررة والأعراض التى يتم ملاحظتها للدلالة على وجود أخطاء وانحرافات سلبية أو نقاط نمو وارتفاع إيجابية ، وبالتالي فالظاهرة قد تكون إيجابية أو سلبية ، ولكن عند وجود مشكلة فالظاهرة فى معظمها تكون سلبية كالانخفاض والتدنّى والانهيار ...

تصنيف القرارات :

يمكن تناول الأنماط المختلفة للقرارات حسب عدة معايير تبعاً للمواقف والحالات المختلفة التى يواجهها متخذ القرار. وبناء على ذلك فإننا سنتعرض للتصنيفات المختلفة للقرارات كالتالى :

- ١- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.
- ٢- تصنيف القرارات بحسب المناخ السائد.
- ٣- تصنيف القرارات إلى إستراتيجية وتشغيلية وإدارية.

القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة :

Programmed and Non programmed Decision

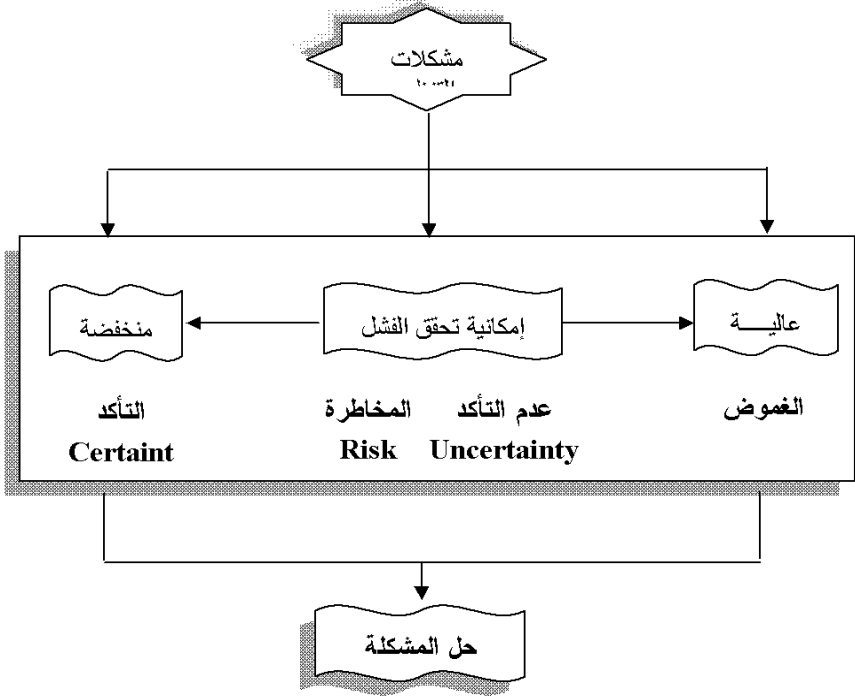
□ **القرارات المبرمجة :** تمثل القرارات المبرمجة الحالات المعروفة والمتكررة والتي بنيت لها قواعد فى الماضى تيسر تطبيقها فى المستقبل ومن ثم يتم الاعتماد عليها لمواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية التى تمر بنفس ظروفها ومتغيراتها. فعندما يتم تحديد مستويات المخزون ويصل المتاح إلى نقطة إعادة الطلب فمن الطبيعى أن يتخذ المسئول القرار بإعادة إصدار الطلبية الجديدة ما دامت كافة الظروف والمتغيرات الأخرى على حالها.

□ **القرارات غير المبرمجة :** وتمثل تلك القرارات استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة ، والفريدة فى خصائصها والتي تكون غير مهيكلة أو محدد أبعادها وتؤثر على أنشطة التنظيم. والسؤال كيف يمكن مواجهة هذا الموقف وخاصة وأنها قد تشتمل على قضايا مثل : التخطيط الاستراتيجى الذى تحكمه متغيرات مستقبلية شائكة ومعقدة مع عدم التأكد من العوامل والمتغيرات المؤثرة ، وتقييم البدائل المطروحة وذلك تمهيداً لاختيار أفضلها ويتطلب ذلك بطبيعة الحال الكثير من الوقت والجهد والتكاليف.

القرارات بحسب المناخ السائد : Decision Environment

يسعى المديرون للحصول على كافة المعلومات عن البدائل المطروحة للوصول إلى القرار الأفضل من خلال تخفيض حالات عدم التأكد. فكل حالة من الحالات التنظيمية المطروحة يمكن تصنيفها تبعاً للمعلومات المتاحة إلى جانب احتمال تحقيق الفشل. وفى هذا الصدد يظهر لنا الشكل رقم (١/٤) أربع حالات تبعاً لمدى التأكد هى : التأكد ، المخاطرة ، عدم التأكد ، والغموض.

الشكل رقم (١/٤) القرارات حسب المناخ السائد



□ حالة (١) : حالات التأكد **Certainty** : وتعنى هذه الحالة أن جميع البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها صانع القرار متاحة ويمكن الحصول عليها ، فالمدبرين لديهم كافة البيانات عن ظروف التشغيل والإنتاج والموارد ، والتكاليف، والعقود ، والاتفاقات ، وبالتالي فإن متخذ القرار لديه حالة من الاعتقاد التام بأن حالة ما أو موقف معين سوف يحدث على وجه التأكيد وهنا تكون مهمة متخذ القرار اختيار البديل الذي ينتج عنه أكبر منفعة.

□ **حالة (٢) حالات المخاطرة Risk :** وتشير هذه الحالة أن ما سيجرى فى المستقبل ليس تحت سيطرة التأكد فالمعلومات والبيانات غير كافية ولذا فمتخذ القرار يحتاج إلى بيانات الماضى إلى جانب حاجته إلى التقدير والتوقع وبالتالي الاعتماد على الاحتمالات المتوقعة لحدوث كل حالة بناء على آراء الخبراء والمختصين..

□ **حالة (٣) حالات عدم التأكد Uncertainty :** وتمثل تلك الحالة المواقف التى لا يستطيع متخذ القرار أن يحدد احتمالات حدوث كل حالة منها مستقبلاً ، ومن ثم تمثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار أهم المعايير التى يمكن عليها لاتخاذ القرار كدرجة تفاوله أو تشاؤمه أو درجة أسفه على عدم تبني قرار ما من عدمه.

تصنيف القرارات إلى إستراتيجية وإدارية وتشغيلية :
يتميز القرار الاستراتيجى عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الزمنى الذى يجب تغطيته ، وفيما يلى نوضح أهم خصائص كل من القرار الاستراتيجى والقرار الإداري والقرار التشغيلي.

(١) القرار الاستراتيجى : Strategic Decision

تتميز القرارات الإستراتيجية بالخصائص التالية :
- **المركزية فى المستويات العليا :** عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية فى أعلى المستويات الإدارية المتمثلة غالباً فى مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المنظمة ، ومعرفتهم بظروفها المحيطة ، وعلاقاتهم بال جماهير الخارجية.

- **يعتبر القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً :** إذ على المنظمة أن تتخذ مسبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية.
- **تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار :** إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالي نجدها بين قرارات مجلس الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.
- **قرارات قليلة نسبياً في عددها :** فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول، ولهذا فليست تفصيلية.
- **قرارات تتعلق بالمدى الطويل :** عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.
- **قرارات تتعلق بالمنظمة ككل :** غالباً تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة.
- **قرارات تنظم العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية :** تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة ، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة ، كذلك ففي هذه البيئة غالباً ما تقرر المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

(٢) القرار الإداري : Administrative Decision

- يتميز القرار الإداري بالخصائص التالية :
- يتم اتخاذه داخل المنظمة لتسهيل عمليات الإنجاز ، وبيان إجراءات تنفيذ الأعمال ، وتحديد كيفية الحصول على الموارد.

- تعتبر القرارات الإدارية هامة لاستقرار الهيكل التنظيمي ، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية، ومدى المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها بالمنظمة
- تهتم القرارات الإدارية بتدفق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة ، وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

(٣) القرار التشغيلي : Operating Decision

يتميز القرار التشغيلي بالخصائص التالية :

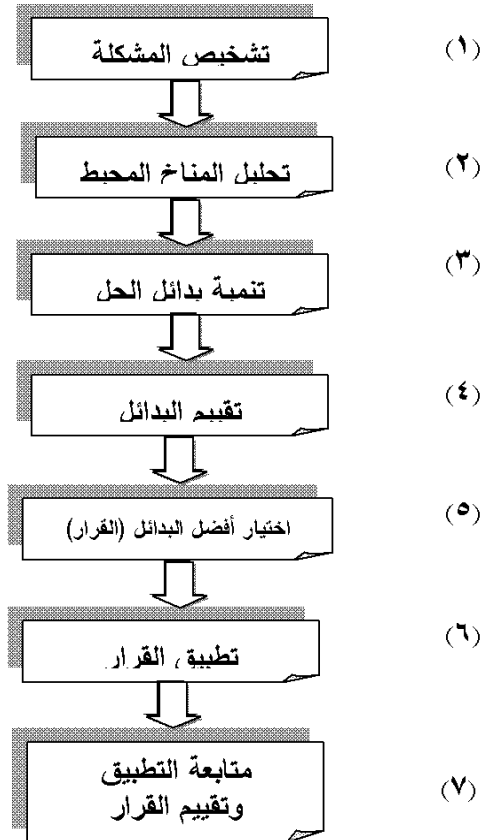
- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص للمواد على العمليات ، كذلك العاملين والآلات ... وفيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.
- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية.
- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة ، أو لمجموعة الوحدات ، من العمل أو الطاقة..
- عادة ما تكون القرارات التشغيلية لا مركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارة والأقسام التشغيلية كل حسب ظروفه ومتطلباته.
- تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية.
- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

مراحل عملية اتخاذ القرارات :

تشتمل عملية اتخاذ القرار على العديد من المراحل التي يمر بها المديرين حتى يمكنهم الوصول إلى الحل الأفضل. فيجب تحديد المشكلة وتحليلها تمهيداً للتعرف على بدائل حلها ، ثم اختيار أفضل تلك الحلول واتخاذ القرار بتطبيقه ، ثم متابعته للتعرف على مدى كفاءته : ويوضح الشكل رقم (٢/٤) المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات واتخاذها.

شكل رقم (٢/٤)

مراحل عملية اتخاذ القرارات



(١) تشخيص المشكلة :

إن تحديد المشكلة وتشخيصها ليعد من النقاط الجوهرية فى سبيل الوصول لحلها ، ويتم ذلك غالباً من خلال الوقوف على مظاهر وأعراض المشكلة ثم بالتحليل والتدقيق يمكن بيان الأسباب الأساسية التى أدت لحدوث هذه المظاهر، ولذا يجب التفرقة بين مظاهر المشكلة ، والأسباب التى تمثل أساس المشكلة Causes والمثال الطبى خير دليل على ذلك ، فالطبيب الماهر يبدأ بتشخيص حالة المريض من خلال الوقوف على الأعراض والمظاهر مستعيناً ببعض التحليلات الطبية والأشعات المصورة ليتمكن من تحديد العلاج (الدواء+ تصور للتصرفات التى يجب أن يتبعها المريض) المناسب ليستعيد المريض عافيته.

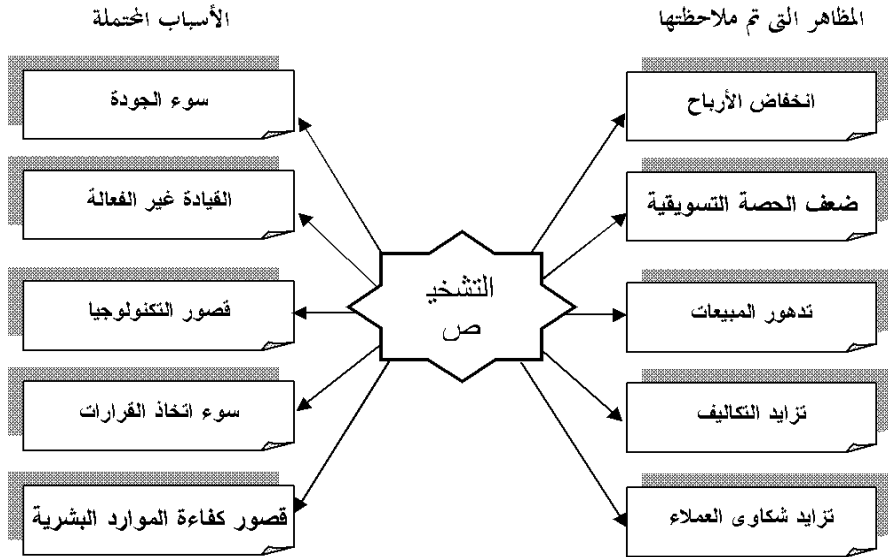
إن تحديد مظاهر المشكلة وأسبابها والفصل بينهما وتحليلهما بدقة هما السبيل الحقيقى أمام المديرين لحل المشكلات. وإذا خدع المدير فى الفصل بينهما واختلط عليه الأمر فى التفرقة بين المظاهر (التى تمثل شواهد وملاحظات متكررة للمشكلة) والأسباب (التى تعد الداء والعلّة الحقيقية التى أدت لحدوث المشكلة) فلاشك سيكون هناك قراراً خاطئاً ولا يعالج المشكلة.

وفى منظمات الأعمال نجد أنه من المظاهر الشائعة الانتشار للمشكلات التى تواجه تلك المنظمات :

- انخفاض الأرباح.
- ارتفاع التكاليف
- ارتفاع معدلات غياب العاملين
- انخفاض جودة المنتجات
- ارتفاع حدة الصراع التنظيمى
- تزايد الضغوط التى يواجهها العاملين.

وبوضح الشكل رقم (٣/٤) العلاقة بين مظاهر المشكلة وأسبابها.

الشكل رقم (٣/٤) العلاقة بين مظاهر المشكلة وأسبابها



إن تشخيص المشكلة بدقة يعد بمثابة قطع نصف الطريق في سبيل الوصول لحلها ، فالمشكلة المصاغة جيداً نصف محلولة ولا عجب إذا قال حكيم : إذا عرف الداء سهل وصف الدواء.

وعندما يواجه مدير التسويق - على سبيل المثال - مشكلة متعلقة بانخفاض المبيعات فنجد قد جلس يتساءل.

- ما هو حجم انخفاض المبيعات ؟ وما معدله كل فترة زمنية ؟

- ما هي المنطقة / أو المنتج / أو مندوب البيع الذي لديه هذا الانخفاض؟
- متى ظهر الانخفاض في المبيعات لأول مرة ؟
- ما نسبة الانخفاض عن المخطط ؟
- ما تأثير ذلك الانخفاض على التكاليف / والإيرادات والأرباح ؟
- ما هي الأطراف أو الأشخاص المؤثرة والمتأثرة بذلك الانخفاض؟
- ماذا عن تكرار هذا الانخفاض ؟
- هل هناك احتمال لانتقاله لمناطق أو منتجات أخرى ؟

(٢) تحليل المناخ المحيط بالمشكلة

لا يمكن للمديرين اقتراح أو تحديد المشكلة بدقة بعد دراسة الظواهر المحيطة ، وإنما يجب - إلى جانب دراسة وتحليل ما سبق - تقييم العوامل البيئية المحيطة التي يمكن لها أن تسهم في التشخيص الدقيق للمشكلة.

على سبيل المثال قد تتعرض المنظمة لتحقيق الخسائر بسبب تأثير بعض العوامل الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها كالمنافسة والتأثيرات الاقتصادية أو الاجتماعية وكذلك السياسية يمكنها أن تخلق مشكلات تعاني منها المنظمة ، كما قد تقدم لها الفرص الجديدة الواجب الاستفادة منها.

ويجب على متخذ القرار في هذه المرحلة أن يتعرض بالدراسة التحليلية لكافة القيود والضوابط الداخلية والخارجية التي تمثل حدود يجب الالتزام بها عند تشخيصه للمشكلة بالإضافة إلى كونها أسس وركائز يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار .

فالتغيرات السياسية والتسويقية ، والتغيرات الاقتصادية ، وطلبات وحاجات العملاء ، والمنافسة الخارجية ، واتفاقات التجارة الجديدة وغيرها من العوامل تؤثر بشكل جوهري سواء فى تشخيص المشكلة أو اتخاذ القرار بعلاجها.

بالإضافة إلى تلك العوامل يواجه المديرون العديد من القيود والضوابط الداخلية كالعلاقة بين الملاك والمديرين ، وتوزيع الأرباح وتضارب أهداف الإدارات والأقسام ... وغيرها.

افتراضات المشكلة :

تحاول كل منظمة تجنب القيود ومعالجتها بما يؤدي لحل المشكلة ومعالجتها. ولهذا يجب وضع الافتراضات التى تسهم فى توقع حل المشكلة. ويمثل الافتراض ما الذى يجب أن تفعله أو لا تفعله.

وفى هذه المرحلة تتراد أهمية جمع البيانات وتحليلها من مصادرها المختلفة بحسب متطلبات دراسة المظاهر والأسباب المتعلقة بالمشكلة ، وقد تكون البيانات المطلوبة :

١- بيانات أولية **Primary date** ويتم جمعها من الميدان لأول مرة وذلك من أجل هذه المشكلة بصفة أساسية.

٢- بيانات ثانوية **Secondary date** وهى البيانات السابق تجميعها ونشرها لأغراض أخرى غير المشكلة التى يتم دراستها وتحليلها.

ويم تجميع البيانات عن طريق :

١- الاستقصاء و/أو ٢- المقابلات و/أو ٣- الملاحظة

وقد تتمثل البيانات فى :

١- حقائق ٢- اتجاهات

٣- آراء ومقترحات ، ويجب على المديرين أن يبنوا قراراتهم على الحقائق البينة ، مستعينين أحياناً بالآراء والاتجاهات إذ تطلب القرار ذلك.

ويمكن القول أن المدير لن يمكنه الحصول على كافة الحقائق الواجب توافرها أمامه لاتخاذ القرار ، فأغلب القرارات تبنى على معرفة غير كاملة إما بسبب عدم إتاحة المعلومات وتوافرها أو لارتفاع تكلفة الحصول عليها أو لحاجتها لوقت طويل يفوق المتاح لاتخاذ القرار . ولذا على متخذ القرار التعرف على المعلومات الناقصة حتى يساعده ذلك في الوقوف على درجة المخاطرة التي ينطوى عليها القرار ، وقد يتطلب الأمر قدراً من التوقع والتخمين بمراعاة الحرص وسرعة التصرف.

(٣) تنمية بدائل الحل Develop Alternatives

يتضمن اتخاذ القرار في معظمه المشكلة - الحل ، ويمكن للمديرين أن يصلوا لإجابات عن هذه أو تلك بطرق عديدة ، ومن ثم فعند تنمية بدائل الحل قد تجد عدة تساؤلات وإجابات عليها تبنى أحياناً على حقائق ووقائع محددة ، وأحياناً أخرى على حدس وبصيرة نافذة (مبنية على الخبرة) وقد يكون الحل على المدى القصير أو على المدى الطويل ، هذا ومن الممكن أيضاً أن يكون حلاً واضحاً جلياً للجميع وقد يكون غامضاً لا يظهر مختلف أبعاده وتأثيراته إلا بعد اختباره وتطبيقه كطرح منتج جديد في السوق والانتظار للتعرف على تأثيره على الحصص والتسويقية.

إن التحديد الدقيق للمشكلة وتشخيصها بمنتهى الوضوح يسهم إلى حد كبير في تنمية بدائل الحل ، ويجب على متخذ القرار أن يهتم بتلك المرحلة اهتماماً بالغاً فلا يفوته إدراج أحد البدائل تمهيداً لتقييمها واختيار إحداها. ويتأثر عدد البدائل التي يمكن إدراجها على بعض العوامل منها :

- ١- طبيعة المشكلة التى يتم دراستها.
- ٢- إمكانية التطبيق فى الواقع العملى.
- ٣- الوقت المتاحة أمام متخذ القرار.
- ٤- التكلفة اللازمة للبحث عن البدائل.
- ٥- مدى الرغبة والجدية فى حل المشكلة.
- ٦- الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة أمام متخذ القرار.
- ٧- البيئة والمناخ المحيط بمتخذ القرار.

إن تنمية بدائل الحل تحتاج غالباً إلى قدر كبير من التفكير الإبداعي والابتكار للوصول إلى عدد أكبر من الحلول تمهيداً لاختيار البديل الأفضل من بينها ، ومن أهم الأساليب التى يمكن الاعتماد عليها لتوليد أكبر عدد من الأفكار :

- العصف الذهنى Brains Torming
- المجموعات الاسمية Nominal Groups
- أسلوب الدلفى Delphi Techirque

إن تنمية الأفكار الجديدة والاعتماد على التفكير الابتكارى لتنمية بدائل الحل لا يعنى رفض التفكير التقليدى لمجرد أنه يمثل النمط المنطقى والتقليدى، كما لا يجب أن تقبل الأفكار الجديدة لأنها فقط جديدة.

إن معظمنا يمتلك الخيال والتصور الذى يمكنه من البحث عن أكثر من بديل لحل المشكلة ، وإن قلة مقدرته على ذلك فهو فى حاجة إلى التدريب المنظم لتنمية القدرة على التخيل والتصور وتنمية الحلول البديلة لمشكلة ما.

إن عدم اتخاذ قرار يعتبر في حد ذاته قراراً كاملاً شأنه في ذلك شأن القيام باتخاذ إجراء معين ، ومع ذلك قليلاً ما يدرك المديرين ذلك وعندئذ فإنهم يكونون قد تجنبوا قراراً غير مرغوب فيه عن طريق عدم فصل أى شيء

(٤) تقييم البدائل Evaluate Alternatives

تشير عملية تقييم البدائل إلى تحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه ، قوته وضعفه ، ما يترتب عليه من إيجابيات وسلبيات ، ولا تتم هذه العملية دون الاعتماد على المقارنة بين البدائل ووجود المعايير الدقيقة والمحددة والواضحة والمتفق عليها.

وتتطلب هذه المرحلة من المديرين الإدراك الواعي والرؤية الثاقبة للأمور المستقبلية ، فتطبيق الحل سيكون في المستقبل وستجنى المنظمة المزايا والعوائد أو تتحمل العيوب والأعباء مستقبلاً ، ومن ثم فالأمر يتطلب قدراً دقيقاً من التنبؤ والتوقع لما في هذا المستقبل من عوامل ومتغيرات.

كما تتطلب هذه المرحلة أيضاً تحديد المعايير Criteria الواجب الالتزام بها عند إجراء عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة والمحددة في الخطوة السابقة، ومن أهم تلك المعايير :

- **الكفاءة Sufficiency** : يتسم البديل بالكفاءة إذا كان يمكن احتواء المشكلة أو انتهاز الفرصة المتاحة.
- **الجدوى Feasibility** : ويشير هذا المعيار للعوائد والمكاسب التي يمكن أن تتحقق إذا تم تبني هذا البديل.

- إمكانية التطبيق **Realism** : ويمثل هذا المعيار القدرة على تطبيق البديل في ظل الموارد والامكانيات المتاحة للمنظمة وكذلك القيود المفروضة عليها بالداخل والخارج.
 - المخاطرة **Risk** : تتضمن معظم البدائل عنصر المخاطرة المتعلق ببذل الجهود والاستثمارات والأفكار في ظل ظروف معينة وانتظار نتائجها
 - الوقت **Time** : يمثل الوقت أحد المعايير الهامة للمفاصلة فيما بين البدائل المطروحة.
 - التكاليف **Costs** : وتشير إلى ما يتحمله متخذ القرار من أعباء مختلفة خاصة ما يرتبط بالتكاليف المالية وتوزيعها الزمني.
 - التفضيلات والقيم الشخصية **Values** : وتشير إلى القيم والمعتقدات والاتجاهات الشخصية لمتخذ القرار كالقيم الاجتماعية والاقتصادية والفكرية والسياسة ... وغيرها.
- فإذا فرضنا مثلاً أننا بصدد اختيار تصميم جديد لإحدى منتجات الشركة، وكانت هناك ثلاثة اختيارات ووضع المديرين عدة معايير وتحددت لكل معيار الأوزان المناسبة له كالتالي :
- الحداثة : ٣٠
 - التكاليف : ٢٠
 - الاقتصاد في الجهد : ١٥
 - مواكبة توقعات العملاء : ٢٥
 - الوقت : ١٠
- ومن خلال الجدول التالي يمكن إجراء عملية التصميم فيما بين الخيارات الثلاثة للتصميم.

المعايير	الأوزان	التصميم الأول	التصميم الثانى	التصميم الثالث
الحدائة	٣٠	٣٠	٢٧	٢٦
التكاليف	٢٠	١٥	١٩	١٨
مواكبة توقعات العملاء	٢٥	٢٢	٢٢	٢٠
الاقتصاد فى الجهد	١٥	١١	١٥	١٤
الوقت	١٠	١٠	٠٩	٠٨
الاجمالى	١٠٠	٨٨	٩٢	٨٦

ومن التقييم المبسط فى الجدول السابق يتضح أن التقييم الثانى هو أفضل الخيارات الممكنة

(٥) اختيار أفضل البدائل (القرار) Make a choice

فى هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل Optimal ذلك الذى ينتج أكبر قدر من الفوائد والمزايا المحتملة ويقلص السلبيات والعيوب إلى أقل ما يمكن.

ويلجأ معظم المديرين إلى استخدام المعايير المالية والكمية عند اتخاذهم للقرارات وذلك بغية الوصول إلى قرارات فعالة.

ويجب أن يتسم القرار الخاص باختيار أحد البدائل بالسمات التالية :

- تحقيق الأهداف الجوهرية الصادر من أجلها.
- الملائمة والامكانات المتاحة.
- تقليل الآثار السلبية عند التطبيق.
- الاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة فى مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلاً.
- توفير الوقت والجهد بالمقارنة مع الخيارات الأخرى.

(٦) تطبيق القرار Implement the Decision

من خصائص القرار الإدارى أنه ينفذ عن طريق جهود أفراد آخرين ، فالمدير يتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه بنفسه فهو يحدد المشكلة والأهداف ويصنع الأسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات ويحدد البدائل وقيمها ويختبرها ويوازن بينها ويختار أفضلها ، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الآخرين.

إن تحويل القرار إلى عمل فعال يتطلب تفهم الأفراد للتغيير المتوقع فى سلوكهم وتصرفاتهم والمطلوب منهم حسب مراحل التنفيذ والاحتياجات والإمكانات الضرورية لتطبيق القرار .

ومن الأمور الجديرة بالذكر أن مشاركة العاملين فى صنع القرار يعد من وسائل التحفيز والترغيب التى تسهم فى جعل العاملين يشعرون بأن القرار هو قرارهم وآرائهم هذا إضافة إلى أنها تؤدى لتحسين نوعية القرار النهائى لأنها تساعد فى إظهار النقاط والصعوبات أو الموارد المتاحة وغير المستغلة والتى قد لا تكون معروفة لمتخذ القرار .

(٧) متابعة التطبيق وتقييم القرار Evaluate and Adapt Decision Results

تهتم الخطوة الأخيرة فى عملية اتخاذ القرار بمتابعة عمليات التطبيق وتقييم النتائج أولاً بأول ، حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره فى حل المشكلة موضوع القرار ، هذا إلى جانب أن المتابعة تظهر مدى الانحراف عن المخطط سعياً إلى السرعة والدقة فى معالجة الانحرافات السلبية والتعرف على أسبابها حتى لا تتفاقم ويصعب مواجهتها .

ومن الأمور الواجب مراعاتها عن التطبيق :

- تحقيق التكيف بين النتائج المتوقعة للقرار والظروف والمناخ المحيط بما يضمن أقصى درجة من النجاح عند التطبيق.
 - كسب تأييد المنفذين للقرار من خلال تدعيم سلوكهم الإيجابي وتحفيزهم والتدخل بشكل بناء لعلاج الأخطاء.
 - السرعة والدقة في مواجهة المتغيرات الجديدة بما يسهم في استمرار تنفيذ القرار ولو تطلب الأمر بعض التعديلات المادية أو البشرية أو المعنوية.
- ويوضح الشكل رقم (٤/٤) ملخصاً لخطوات اتخاذ قرار خاص بشراء جهاز كمبيوتر.

شكل رقم (٤/٤)

خطوات اتخاذ قرار بالشراء



العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذ القرارات :

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها ، ومنها ما يتعلق بالبيئة التى يتم فيها اتخاذ القرار ، هذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار ، ويوضح الشكل رقم (٥/٤) العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذ القرارات والتى يمكن بيانها على النحو التالى :

أولاً : العوامل المتعلقة بالمشكلة :

تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث : نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها ، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التى يعانى منها التنظيم.

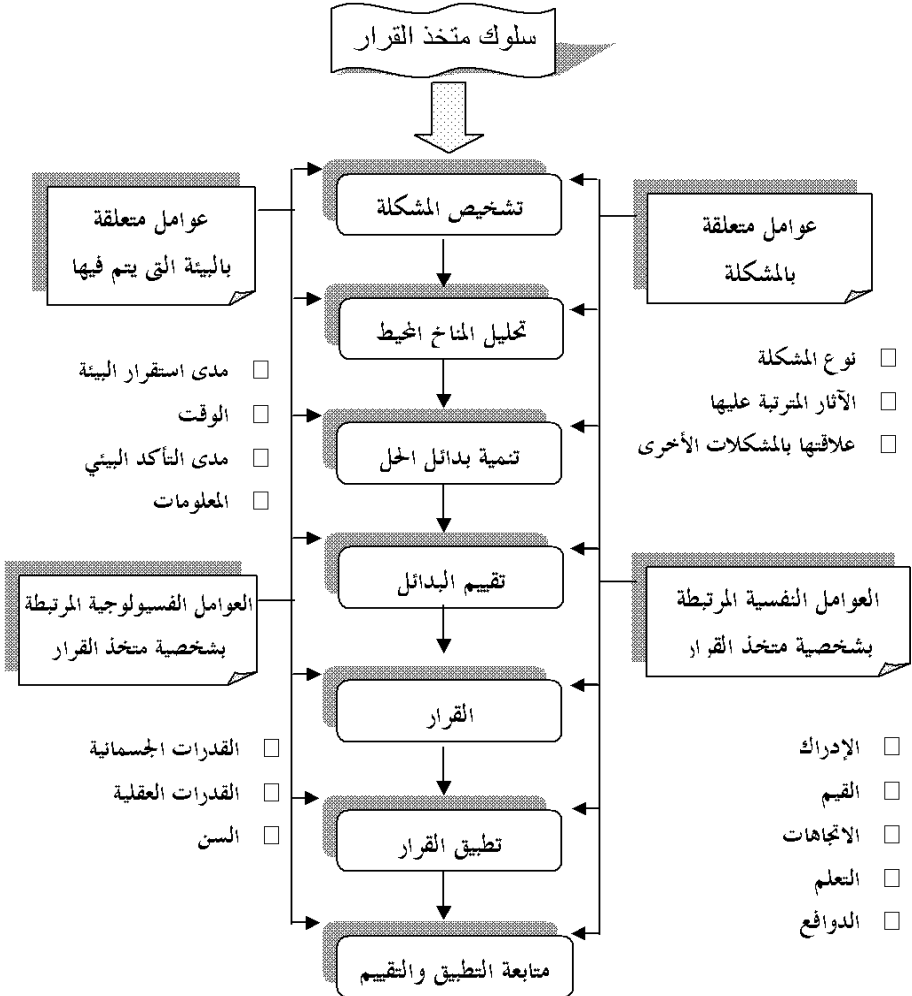
ثانياً : العوامل المتعلقة بالبيئة :

تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيراتها على عملية اتخاذ القرارات ، فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية ، وظروف الوقت من حيث مدى اتساعه أو ضيقه لها تأثيرها البين على القرار ، كذلك مدى التأكد أو عدم التأكد والبيانات والمعلومات المتوافرة فى تلك البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية ... كلها من العوامل البيئية المؤثرة على القرار .

ثالثاً : العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار :

هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع ، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وسن متخذ القرار وغيرها .

شكل رقم (٥/٤) العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذ القرار



المشاركة في اتخاذ القرارات :

تقتضي ظروف الموقف أحياناً تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد شخص واحد ، وأحياناً أخرى يتم الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرارات.

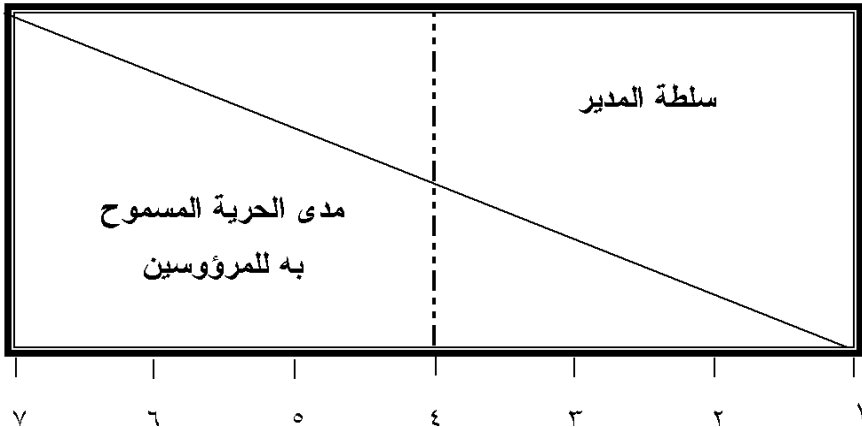
ومن بين مزايا المركزية في اتخاذ القرارات الحسم في اتخاذ القرارات الجوهرية ورسم السياسات الرئيسية للمنشأة وتيسير عملية الرقابة وسهولة التنسيق بين السياسات ومراعاة عوامل الوقت والسرية وغيرها من العوامل.

أما من حيث مزايا المشاركة في اتخاذ القرار فهي عديدة ومن بينها شعور الأعضاء بالمكانة والأهمية ، وتقبلهم لعمليات التغيير ، وسهولة إرشادهم وتوجيههم ، وزيادة الكفاءة في الأداء وتحسين الإنتاجية والتوصل إلى قرارات فعالة نتيجة الاستفادة من خبرات العديد من الأفراد.

ويوضح الشكل رقم (٦/٤) مدى المشاركة في اتخاذ القرارات

الشكل رقم (٦/٤)

مدى المشاركة في اتخاذ القرارات



وفى مجال المشاركة فى اتخاذ القرارات هناك سبعة أنماط إدارية هى :

□ **النموذج الأول :** وفيه ينفرد المدير بصنع القرار ويعلن المرؤوسين به لتنفيذه. وفى هذه الحالة يقوم المدير بتحديد المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها واختيار البديل الأمثل من وجهة نظره ، ثم يخطر مرؤوسيه لتنفيذه. وقد يعطي المدير وزناً أو لا يعطي لما يفكر فيه أو يشعر به مرؤوسيه بالنسبة لقراره ، ولكنه على أية حال لا يتيح لهم أية فرصة للمشاركة بطريقة مباشرة فى عملية اتخاذ القرارات. وقد يلجأ المدير إلى إجبار المرؤوسين على قبول القرار الذى اتخذه أو على الأقل يلوح بذلك.

□ **النموذج الثاني :** وفيه ينفرد أيضاً المدير بصنع القرار ولكنه يحاول الترويج له مقدماً لدى مرؤوسيه كى يحصل على تأييدهم وقبولهم للقرار. وفى هذا النموذج يقوم المدير بتحديد المشكلة وأيضاً باقي الخطوات للوصول إلى القرار. لكن بدلاً من مجرد الاكتفاء بإعلان المرؤوسين به فإنه يقوم بخطوه أخرى نحو أغراء المرؤوسين لقبول القرار. وقيامه بذلك يعتبر اعترافاً منه بإمكانية وجود بعض المقاومة من جانب المرؤوسين ولذلك فإنه يحاول احتواء هذه المقاومة بأن يوضح لهم مثلاً ما يمكن أن يعود عليهم من فوائد نتيجة تطبيق هذا القرار.

□ **النموذج الثالث :** وفيه يعرض المدير قراره على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره ويعطي فرصة كافية للاستفسار وسماع الآراء إلا أنه قلماً يقوم بتعديل القرار. وفى هذا النموذج نجد أن المدير توصل إلى قرار ويسعى إلى الحصول على تقبل مرؤوسيه له ، ولهذا فإنه يتيح لهم الفرصة على توضيح أشمل عن تفكيره ونواياه. وبعد عرض آرائه فإنه يدعو إلى الأسئلة بحيث يستطيع مرؤوسيه من خلال الإجابة عنها فهم ما يريد تحقيقه

بشكل أفضل ، وهذا الأخذ والعطاء يساعد المدير وأيضاً مرؤوسيه فى اكتشاف ما يتضمنه القرار بشكل أوفى.

□ **النموذج الرابع :** يضع المدير قرار مبدئياً قابلاً للتعديل ، وبعد سماع الآراء والمقترحات فإنه يقرر ويتحمل المسؤولية ، ويسمح هذا النوع من السلوك من جانب الرئيس للمرؤوسين بممارسة بعض التأثير بالنسبة للقرار . وتبقى المبادأة فى تحديد وتشخيص المشكلة فى يد المدير وقبل أن يلتقى بمرؤوسيه فإنه يكون قد فكر فى المشكلة وتوصليل إلى قراره ولكنه قرار مبدئي وقبل أن يصبح القرار نهائياً فإنه يعرض الحل المقترح لمعرفة رد فعل أولئك الذين سيتأثرون به ، وكأنه يقول فى الواقع أحب أن اسمع ما لديكم بخصوص هذا القرار الذى توصلت إليه وسأقدر استجابتكم الصريحة ولكن سأحتفظ لنفسى باتخاذ القرار النهائي.

□ **النموذج الخامس :** يعرض المدير المشكلة على المجموعة ويحصل على مقترحاتهم بخصوص البدائل الممكنة لحل المشكلة ، وتصبح وظيفة المجموعة العمل على زيادة حصيلة المدير من بدائل الحلول الممكنة بالنسبة للمشكلة.

□ **النموذج السادس :** حيث يترك المدير للمجموعة اتخاذ القرار فى ضوء الحدود التى يضعها لهم ، وفى هذا النموذج فإن المدير يخول للمجموعة اتخاذ القرار (وشارك باعتباره عضواً فيها) ولكن قبل القيام بذلك فإنه يحدد المشكلة المطلوب حلها ، والحدود التى يجب أن يتخذ القرار فى إطارها ، بمعنى أنه يصبح الإجماع هو القرار فى نطاق الحدود التى رسمتها الإدارة.

□ **النموذج السابع :** وهذا النموذج يمثل درجة متطرفة بالنسبة لحرية المجموعة ، وتحدث أحياناً عندما يقوم فريق البحث بتحديد وتشخيص المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها وتقرير الحل المناسب وعرضه على المدير لاتخاذ القرار .

دور التفكير الابتكاري في عملية صنع القرارات :
يشير الابتكار Creativity إلى القدرة على إحضار شيء حديث أو تطوير وتحديد بعض الأساليب أو الطرق .

وفيما يتعلق بعملية صنع القرارات في المجال الإداري فإنه يصبح من المفيد جداً أن يفكر المديرون بطريقة ابتكاريه لتنمية طرق مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات

تعريف السلوك الابتكاري ومكوناته :
- يتمثل التفكير الابتكاري في قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير .

وبلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية الابتكار هي :

١- **الطلاقة الفكرية :** وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري .

٢- **المرونة التلقائية** : وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات ، وإمكانية التحول من اتجاه إلى آخر ، ومع استخدام مجموعة متعددة من الاستراتيجيات ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث.

٣- **الأصالة** : وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة بعيدة عن ما هو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب ، فالأفكار الأصلية هي الأفكار النادرة إحصائياً ، كذلك تمثل سرعة إنتاج أفكار تستوفر شروطاً معينة في موقف معين.

٤- **القدرة على التداعي البعيد** : وتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر فيصبح قادراً على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرئية وبين القدرة على الابتكار والإبداع.

سمات الشخصية المبتكرة والمبدعة :

هناك العديد من الخصائص والسمات المتعلقة بالشخصية الابتكارية نذكر أهمها على النحو التالي :

- ١- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.
- ٢- المرونة في أداء العمل.
- ٣- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.
- ٤- التمسك بالرأى إلى أبعد حد ممكن.
- ٥- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.
- ٦- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
- ٧- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
- ٨- الاهتمام بما يحتمل الشك ويبحث على التنبؤ.

- ٩- القدرة العالية على تحمل المسئوليات.
- ١٠- الأخذ بزمام المبادرة دائماً.
- ١١- القدرة على فهم دوافع العمل.
- ١٢- القدرة على تنظيم العمل.
- ١٣- سعة الأفق.
- ١٤- كثرة التساؤل عما يدور حوله.
- ١٥- تعدد الميول والاهتمامات.
- ١٦- عدم التعصب.
- ١٧- التوازن الإنفعالي.
- ١٨- عدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
- ١٩- القدرة على التحليل والاستدلال.
- ٢٠- التوقف أحياناً عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس.
- ٢١- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
- ٢٢- لإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية.
- ٢٣- الميل نحو العمال بمفرده.
- ٢٤- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان.
- ٢٥- الرغبة في التفوق الأكاديمي.
- ٢٦- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
- ٢٧- معاونة الآخرين بتوريدهم بأفكار جديدة تساعد على حل المشكلات.
- ٢٨- تقضيل التنافس عن التعاون.
- ٢٩- إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.
- ٣٠- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.

- ٣١- التمعن فى الأفكار الجديدة.
- ٣٢- التساؤل فى مواجهة أوامر رؤسائه.
- ٣٣- مقاومة تدخل الآخرين فى شؤنه.
- ٣٤- امتلاك درجة عالية من الذكاء.
- ٣٥- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة.

خطوات تحليل المشكلات التى تتطلب حلاً ابتكارياً :
يمر تحليل المشكلات التى تتطلب قدراً من التفكير الابتكارى الخطوات التالية :

- ١- التهيؤ والاستعداد النفسى لإعمال الفكر.
- ٢- ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة.
- ٣- وجود الحاجة إلى حل المشكلة.
- ٤- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.
- ٥- تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها.
- ٦- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة فى إجراء عمليات التفكير.
- ٧- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصيلة وملائمة.
- ٨- تحليل نقدى موضوعى للحلول المقترحة.
- ٩- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.
- ١٠- التحقق من الحل.
- ١١- تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه.
- ١٢- إظهار قيمة العمل للآخرين.
- ١٣- المتابعة والتقويم المستمر.

معوقات الابتكار :

هناك العديد من المعوقات التى تحد من قدرة الأفراد على ممارسة التفكير الابتكارى من بينها :

- ١- مقاومة الجهات الإدارية العليا.
- ٢- الالتزام الحرفى بالتعليمات واللوائح والقوانين.
- ٣- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم.
- ٤- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.
- ٥- سوء المناخ التنظيمى.
- ٦- عدم وجود قيادة إدارية على المستوى المطلوب.
- ٧- القيم الاجتماعية السائدة.
- ٨- القيود الاقتصادية كالفقر والعوز وقلة الراتب.
- ٩- القيود النفسية والإدراكية

متطلبات الابتكار الإدارى :

حتى يمكن تبنى الفكر الابتكارى فى منظمات الأعمال فإن هناك بعض المتطلبات الضرورية لذلك من أهمها :

- (١) الانتماء التنظيمى
- (٢) ادراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص.
- (٣) إتباع المنهج العلمى.
- (٤) الإيمان بالرأى والرأى الآخر.
- (٥) الاهتمام بالعنصر الإنسانى فى الإدارة.
- (٦) الطموح للأفضل.

المدير وتنمية القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين
يجب على المدير الذى يسعى إلى تنمية قدرات مرؤوسيه الابتكارية العمل
على توفير المناخ المناسب كذلك تدعيم بعض العناصر الإيجابية فى السلوك
والتصرف من بينها :

- ١- إعطاء الفرصة للمرؤوسين عن أنفسهم.
 - ٢- توفير خبرات ومعلومات تجعل المرؤوسين أكثر حساسية للمؤثرات البيئية
 - ٣- تهيئة السلوك والتصرفات الإيجابية تجاه المواقف والمعارف الجديدة.
 - ٤- توفير مجالات للتفكير والتخيل فى النشاطات المختلفة.
 - ٥- تجنب التقويم المتكرر أثناء قيام المرؤوسين بنشاط معين.
 - ٦- استشارة الأصالة فى تفكير المرؤوسين تجاه الممارسات المتعددة لأداء
وظائفهم فى مختلف تقصيلاتنا.
 - ٧- احترام أسئلتهم وآرائهم وعدم السخرية منها.
 - ٨- تشجيع التعليم بالمبادأة الذاتية.
 - ٩- تنمية مهارات النقد البناء.
 - ١٠- جعل لمرؤوسين أكثر حساسية للمشكلات والتعرف عليها وتشخيصها بدقة
 - ١١- التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة مساندة للابتكار والإبداع.
 - ١٢- السماح للمرؤوسين بعض الوقت للتفكير وتطوير الأفكار الابتكارية.
 - ١٣- تدعيم الثقة بالنفس ، وبناء علاقات الصداقة والمحبة والتفاعل.
 - ١٤- التأكيد على منافذ الاتصال المفتوحة.
 - ١٥- الحرص على توفر أنماط متعددة من الشخصية داخل المنظمة.
- ومن أهم الأساليب التى يمكن الاعتماد عليها لممارسة السلوك الابتكارى
لدى الأفراد والوصول إلى الأفكار الإبداعية ما يلى :

١ - العصف الذهني Brainstorming

عملية تشير إلى عقد لقاءات تجمع الأفراد من أجل توليد أفكار جديدة ، ويجب تشجيع الأفراد لتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار ، وعادة يكون عدد الأفراد من ٣ : ٨ ، ويطلب من كل منهم اقتراح عدة أفكار ذات علاقة بالقرار الذى يتم اتخاذه وتسجل الأفكار مباشرة بلا مناقشة أو تعديل ولا ترفض أى فكرة ، وتقدر أفكار الجميع بالتغاضى عن مراكزهم وكلما كانت الأفكار كثيرة كان ذلك أفضل.

إن عمليات العصف الذهني تساعد الأفراد على النظر خارج نطاق وظائفهم وتكسر حدة الاعتماد على التفكير المنطقي والتحليلي وتسهم فى الانطلاق نحو عالم التخيل والتصور الإبداعي للبحث عن الجديد.

ويجب أن تكون البيئة التى يعمل بها الأفراد فى حلقات العصف الفكرى مشجعة وتساعد على إخراج الأفكار الجديدة ، وكلما كانت المجموعة التى تعمل معاً وثيقة الصلة ببعضها كلما كان من السهل أن يبدعوا ويستخرجوا أكبر كم من الأفكار.

ويجب على من يدير اجتماعات العصف الذهني أن يأخذ فى اعتباره النقاط التالية :

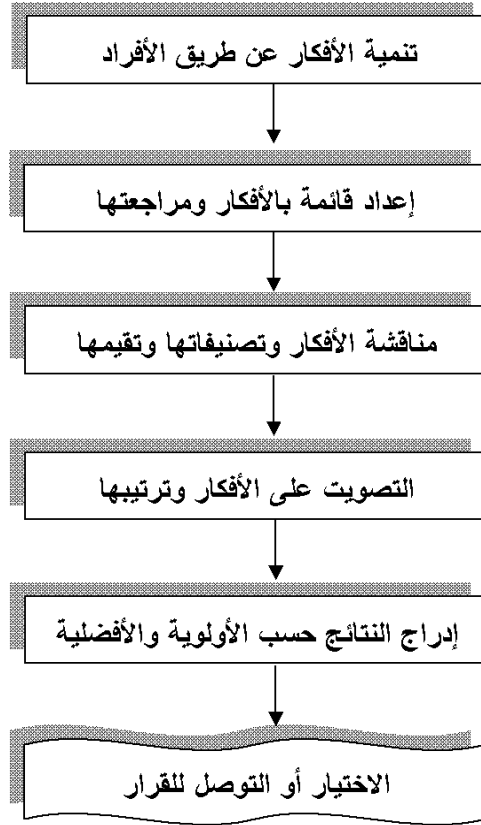
- ١- تشجيع الأعضاء على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة.
- ٢- إعطاء كل فرد الفرصة لعرض وجهة نظره.
- ٣- تشجيع الانسياب المتحرر للأفكار المعدة وعدم السماح للأعضاء بالخروج عن الموضوع المطروح للمناقشة.
- ٤- عدم وضع افتراضات أو عراقيل كثيرة تعطل انسياب الأفكار.

- ٥- دفع الزملاء لتقديم الأفكار في بداية اللقاءات بما يساعد الآخرين الذين يرغبون في العمل بشكل انفرادي على تنمية أفكارهم وتقديمها.
- ٦- تزويد المجموعة بأفكار قليلة من عندك بما يساعد في توجيه دقة النقاش خاصة عندما يجف العقل عن الأفكار الجديدة.
- ٧- يمكن الاعتراض عن التحامل أو التحيز الشخصي.
- ٨- ضع الأفكار المولدة في مجموعات حتى يمكن الانتهاء بمجموعة مترابطة من الأفكار ثم أعد قائمة قصيرة من أفضل الأفكار.
- ٩- لا تنتقد أى فكرة أما أعضاء المجموعة.
- ١٠- سجل باستمرار واكتب بسرعة فالأفكار الجديدة يجب أن تسارع باحتضانها حتى يشتد عودها وتقوى وتدعم بعد ذلك.

٢- المجموعات الاسمية Nominal Groups

تعتبر هذه الطريقة امتداداً لطريقة العصف الذهني وتمر عادة بعدة خطوات يمكن ذكرها من خلال الشكل رقم (٧/٤)

الشكل رقم (٧/٤)
خطوات تطبيق طريقة المجموعات الاسمية



ويتضح من الشكل السابق أن الخطوات التي يمر بها عمل المجموعات الاسمية للتوصل إلى الأفكار الجديدة لتنمية صنع القرارات تمثل فيما يلي :

- ١- إعداد قائمة بأسماء الأعضاء ، إذ تعتبر قائمة تشمل على أعضاء المجموعة وترصيد الأفكار فى شكل قضايا ومحاوّر محدّدة دون مناقشة أو تحليل مع المجموعات الأخرى.
- ٢- تناقش كل مجموعة الأفكار التى توصلت إليها فى شكل حلقات نقاشية.
- ٣- بعد تدوين كل الاستجابات والأفكار تم عمليات النقاش التحليلى بعناية كاملة ، حيث تقيم الفكرة من خلال عرض مزاياها وعيوبها بشكل جماعى وموضوعى.
- ٤- يقوم أعضاء المجموع بالتصويت الشخصى على الأفكار بشكل موضوعى من خلال إعطاء درجات على مدى معين وتجمع الأصوات وتم اختيار الفكرة ذات المجموع الأعلى وبذلك يتم التوصل إلى القرار الأفضل من وجهة نظر المجموعة.

نماذج صنع القرارات :

إن الأسلوب المستخدم لصنع القرارات غالباً ما يكون أحد النموذجين التاليين : النموذج التقليدى ، النموذج الإدارى.

ويرجع الاعتماد على أى منهما تبعاً للعوامل المتعلقة بشخصية المدير بالإضافة إلى طبيعة القرار أهو مبرمج أو غير مبرمج كذلك مدى اتصاف القرار بالمخاطرة أو عدم التأكد أو الغموض.

(١) النموذج التقليدى :

يبنى النموذج التقليدى لصنع القرار على أساس الافتراضات الاقتصادية والمادية ، ويهتم ببحث أفضل الفوائد التى يجنيها متخذ القرار وخاصة فى النواحي المالية ، ومن أهم الأسس التى يستند إليها هذا النموذج :

- ١- يسعى صانع القرار إلى تحقيق الأهداف المحددة والمتفق عليها ، وغالباً ما تكون المشكلات معروفة ومحددة.
- ٢- يجتهد صانع القرار للوقوف على العوامل والمتغيرات المؤثرة بصورة مؤكدة ، كما يهتم بتوفير كافة المعلومات المطلوبة ، ولذا يعمل على تحديد البدائل والنتائج المحتملة.
- ٣- التعرف الكامل على معايير تقييم كافة البدائل ، بحيث يسعى صانع القرار لاختيار البديل الذى يعمل على تعظيم العوائد الاقتصادية والمادية للتنظيم.
- ٤- صانع القرار رشيد ، ويجتهد لاستخدام المنطق وتحديد القيم ، بيان أفضليات الطلب ، تقييم البدائل ، وصناعة إعداد القرار الذى يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه.

إن النموذج التقليدى يعتمد على وجود معايير ومقاييس ، وبذلك يتاح لصانع القرار كيفية إتمام عملية صنع القرار على الوجه الصحيح ، ولا يعنى ذلك أنها تصف للمدير تفصيلياً خطوات اتخاذه للقرار ، وإنما تمدده بالخطوات الأساسية والنقاط الجوهرية عن كيفية إثراء النتائج المترتبة على اتخاذه للقرار. إن قيمة هذا النموذج تكمن فى مساعدته لمصانع القرار للاعتماد والتصرف العقلانى والمنطقى لحل المشكلات. ولقد تزايد استخدام هذا المدخل لاعتماده على الطرق الكمية التى ساهم فى تطبيقها وجود الحاسب الآلى والبرامج المتعددة الخاصة بذلك ومن الأساليب الكمية المستخدمة فى هذا الصدد شجرة القرار ، ومصفوفة القرار تحليل التعادل ، البرمجة الخطية ، التنبؤ ، وكافة أساليب بحوث العمليات.

٢ - النموذج الإداري :

يصف هذا النموذج كيفية قيام المديرين بصنع القرارات في الحالات المعقدة والصعبة كتلك التي تحتاج إلى قرارات غير مبرمجة ، بالإضافة إلى القرارات الصادرة في حالات عم التأكد والحالات الغامضة.

إن العديد من القرارات الإدارية لا يمكن برمجتها ووضعها في أطر محددة الأبعاد نظراً للعوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تتغير بين الحين والآخر ، وهذا لا يمكن المديرين من صنع قرارات مناسبة.

إن نموذج القرار يمثل أحد النتائج الخاصة بالجهود التي بذلها هيربرت سيمون Herbert A. Smon حيث قدم سيمون بعدين أساسيين يمكنها أن يساندا في تطبيق نموذج القرار الإداري وهما :

- Bounded Rationality

- الالتزام العقلي والمنطقي

- Satisficing

- الرضا والإقناع

وبمعنى الالتزام العقلي Bounded Rationality تلك الحدود والمعايير التي يضعها الأفراد لما يجب أن تتسم به أفعالهم وتصرفاتهم ،

إن ما تواجهه المنظمات يمثل حالات متشابكة ومعقدة والمديرون يستطيعون فقط التحكم في الوقت والموارد المتاحة والمعلومات التي يمكنهم السيطرة عليها لاتخاذ قراراتهم ولهذا يحتاج القرار التصرف العقلي الرشيد.

أمام الرضا والإقناع Satisficing فيعنى أن صانع القرار سيختار البديل الذي يتميز بالحد الأدنى من المعايير المقبولة.

إن القرار الإدارى يبنى على افتراضات مختلفة عن تلك التى يبنى عليها القرار التقليدى إذ يركز على العوامل التنظيمية التى تؤثر على قرارات الأفراد. إنه أكثر واقعية من القرار التقليدى فى الحالات المعقدة وغير المبرمة والتى تحتاج إلى قرارات متطورة تواكب الأحداث لمتغيرة.

ومن أهم الفروض التى تقوم عليها القرارات الإدارية أنها :

- ١- قرارات تحديد الأهداف غالباً يحوطها الغموض وعدم التأكد ، التعارض والصراع أحياناً ، لا يوجد إجماع عليها بين المديرين ، فالمديرين فى معظم الأحيان لا يتفقون على المشكلات والفرص المتاحة أمام التنظيم.
- ٢- إن الإجراءات المقننة والمحددة غالباً لا تستخدم بنفس الدقة التى صنعت بها ، حتى وإن طبقت فقد لا تتسع لاستيعاب الأحداث الواقعية التى يعيش فيها التنظيم.
- ٣- إن قدرة المديرين فى البحث عن البدائل محدودة نظر العدة عوامل منها: العوامل البشرية ، المعلومات ، القيود المتعلقة بالموارد والإمكانات المتاحة.
- ٤- يلجأ معظم المديرين إلى القرارات التى يفضلونها وتشبع رضائهم النفسى أكثر من القرارات التى تمثل الحل الأمثل بتنظيم العوائد ، وقد يكون ذلك مرحلياً لعدم سيطرتهم الكاملة على المعلومات أو لعدم تحديد المعايير الخاصة بالوصول للحل الأمل بدقة.

وبصفة عامة يمكننا عرض خصائص كل من النموذج التقليدى (الكلاسيكى) والنموذج الإدارى فى صنع القرار على النحو المبين فى الجدول التالى :

القرار الإداري	القرار التقليدي (الكلاسيكي)
<ul style="list-style-type: none"> - غموض المشكلة والأهداف - عدم التأكد في الظروف والمتغيرات المحيطة - معلومات محدودة عن البدائل والنتائج المترتبة على كل منها - الاختيار الذي يحظى بالقبول والرضا - لحل المشكلة باستخدام الحرس والبدئية وتكون التحالفات غير الرسمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الوضوح في المشكلة والأهداف - التأكد في الظروف والمتغيرات المحيطة - معلومات واقعية عن البدائل والنتائج المترتبة على كل منها - الاختيار الرشيد والمقنن للقرارات بواسطة الأفراد من أجل تعظيم العوائد

المدخل الكمي في اتخاذ القرارات (*) : Quantitative Approach

في مناقشتنا للمدخل الكمي في اتخاذ القرارات نود أن نشير إلى الحقائق التالية :

- ١- أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام الإحصاء والأدوات التحليلية الكمية كأدوات مساعدة في اتخاذ القرارات. ويمكن لمتخذ القرار أن يستفيد إلى حد كبير من التسهيلات المتاحة في الإحصاء وبحوث العمليات وغيرها من الأساليب الرياضية خاصة بعد أن أصبح استخدام وتطبيق هذه

□ يعتمد هذا الجزء بشكل جوهري على :

د. عبد العزيز جميل عجمير ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل اتخاذ القرارات (الكويت : شركة المكينات الكويتية المحدودة ، ١٩٩٠م)

الأساليب ميسراً نتيجة الحاسبات الآلية وظهور العديد من برامج الكمبيوتر .

٢- أن العلوم السلوكية أصبحت تحتل أهمية خاصة في معالجة العديد من المشكلات الإدارية ومن ثم فقد أصبح مطلوباً من متخذ القرارات الإلمام بمبادئ علوم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا ذلك أن المعرفة المتحصلة من هذه العلوم يمكنها المساعدة في إيجاد الحلول المناسبة لعدد لا يستهان به من تلك المشكلات الإدارية.

٣- أن معظم القرارات الإدارية ترتبط بطريق مباشر أو غير مباشر بمشكلات إنسانية (الأفراد) ولهذا فإن الأساليب الرياضية بمفردها قد لا تمثل أساساً صالحاً لاتخاذ القرارات ، إذ لابد من تدعيمها بالخبرة والتقدير الشخصي لمتخذ القرار .

والمدخل الكمي في اتخاذ القرارات ما هو إلا تطبيق للأسلوب العلمي في دراسات العلاقات المختلفة بين العناصر الرئيسية للمشكلة وذلك في شكل نموذج رياضي يهدف إلى تزويد متخذ القرار بمعلومات كمية أو رقمية يستند إليها في إصدار قراره.

ولعله من البديهيات بعد المناقشة السابقة أنه لا يمكننا وضع قائمة شاملة بالأساليب الكمية التي تصلح لمعالجة كافة أنواع المشكلات الإدارية ولهذا فإننا سوف نكتفى بالإشارة إلى بعض الأساليب التي يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرارات.

أمثلة من النماذج الكمية فى اتخاذ القرارات

حالة عدم التأكد Uncertainty	حالة المخاطرة Risk	حالة التأكد Certainty
نظرية المباريات المعايير التحكيمية	نظرية القرارات الاحتمالات الموضوعية والتحكيمية اختبارات الفروض الارتباط والانحدار تحليل التباين نظرية صفوف الانتظار نماذج المحاكاة تحليل شبكات العلاقات نظرية المنفعة أساليب الإحصاء اللامعلمى أسلوب هاجن	تحليل التعادل تحليل التكلفة والعائد تحليل التفاضل البرمجة الخطية البرمجة غير الخطية البرمجة العددية البرمجة الديناميكية برمجة الأهداف

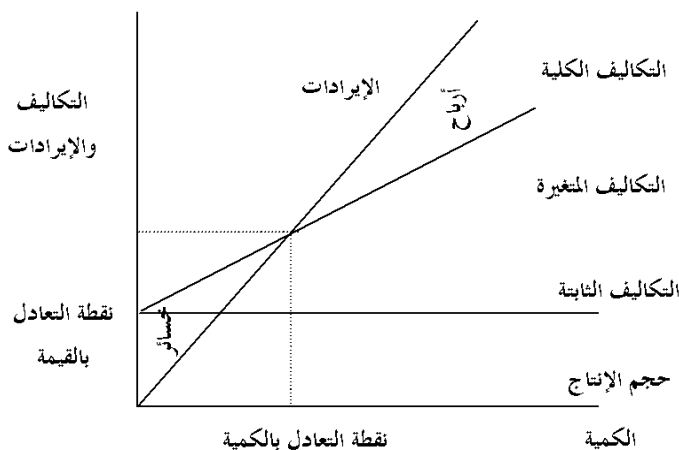
تحليل التعادل : Break – even Analysis

يهتم تحليل التعادل بدراسة العلاقة بين حجم الإنتاج والتكاليف والإيرادات. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد النقطة التى تتساوى عندها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية ، وتسمى هذه النقطة بنق - طه التعادل ومنها يمكن تحديد حجم إنتاج التعادل أو قيمته. ومن الجدير بالذكر أنه عند حجم التعادل لا يحقق المشروع أية أرباح كما أنه لا يتحمل أية خسائر إذ أن إيراداته تغطى أو تتساوى تماماً مع تكاليفه. ومن ثم فإنه إذا زاد حجم الإنتاج عند تلك النقطة

تمكن المشروع من تحفيز أرباح ما إذا انخفض عنها فإنه يتحمل بعض الخسائر، كما يتضح من الشكل (٨/٤).

الشكل رقم (٨/٤)

نقطة التعادل



ويطلق على تحليل التعادل الموضح بالشكل السابق تحليل التعادل الخطى المفرد. ويقصد بلفظ الخطى أن علاقات الإيرادات والتكاليف مع حجم الإنتاج تكون علاقات خطية أى يمكن التعبير عنها بخطوط مستقيمة ، أما لفظ المفرد فيقصد به تحليل التعادل لمنتج واحد أو سلعة واحدة.

مفاهيم أساسية : Basic Concepts

١ - التكاليف : Costs

رغم تعدد التقسيمات المحاسبية لعناصر التكاليف إلى مباشرة ، غير مباشرة ، ثابتة ، متغيرة ، نفقات ، مصروفات ، تكاليف مغرقة ، تكاليف الفرصة ... وغيرها من المسميات إلا أننا نكتفى لأغراض دراستنا بتعريف

التكاليف بأنها عبارة عن جميع المصروفات أو النفقات التي يتحملها المشروع في سبيل أداء وظيفته أو تحقيق الأهداف المرجوة منه. ويمكن تقسيم عناصر التكاليف بالمشروع إلى مجموعتين هما : التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

ويشير لفظ التكاليف الثابتة إلى عناصر النفقات التي لا تتأثر زيادة أو نقصاً بتغير حجم الإنتاج خلال فترة زمنية محددة وفي نطاق حجم معين من العمليات.

وللأسف فإن معظم التعاريف التي تذكر للتكاليف الثابتة تخلو من الجزء الخاص بالوقت ونطاق العمليات المشار إليهما في التعريف السابق كما أنها تعفل لفظ التكاليف الثابتة الإجمالية رغم أن لفظ (الإجمالية) هذا هو الذي يجعل التعريف السابق صحيحاً.

أما التكلفة المتغيرة تمثل عناصر النفقات التي ترتبط مع حجم الإنتاج بعلاقة مباشرة أو طرية بمعنى أنها تزداد وتتنقص تبعاً لزيادة ونقص حجم الإنتاج إنما ينصرف إلى التكاليف المتغيرة الإجمالية. أما التكلفة المتغيرة للوحدة فإنها تبقى ثابتة ، وإلا ما ظهر خط التكلفة المتغيرة في صورة خط مستقيم.

٢ - الإيرادات : Revenues

يشير لفظ الإيرادات في الشكل السابق إلى حصيلة المبيعات ز ومن المفترض في تحليل التعادل أن سعر بيع الوحدة لا يتأثر بعدد الوحدات المباعة أو المنتجة ومن ثم فإن الإيرادات تمثل عدد الوحدات المباعة مضروباً في سعر بيع الوحدة.

وبالنظر إلى شكل (٨/٤) يتضح أنه على يمين نقطة التعادل تزداد قيمة الإيرادات عن قيمة التكاليف الكلية ويمثل الفارق بينهما مقدار الأرباح المحققة.

أما على يسار نقطة التعادل تتساوى الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية وبالتالي لا توجد أرباح كما لا توجد خسائر .

٣- هامش المساهمة : Contribution Margin

يمثل الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف المتغيرة الإجمالية هامش المساهمة الإجمالي. وبنفس المنطق فإن الفرق بين سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة يمثل هامش المساهمة للوحدة. ويشير هامش المساهمة للوحدة إلى مقدار مساهمة الوحدة الواحدة في تغطية التكاليف الثابتة وإذا ما أدركنا هذه الحقيقة فإنه يمكن تحديد نقطة تعادل بقسمة التكاليف الثابتة الإجمالية على هامش المساهمة للوحدة أى أن :

$$\text{نقطة التعادل (عدد الوحدات)} = \frac{\text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{سعر الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

$$\text{وبالمثل فإن نقطة التعادل (بالقيمة)} = \frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\left(\frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\text{المبيعات}} \right) - 1}$$

كما يمكن التعبير عن نقطة التعادل بأنها النقطة التى تتحقق عندها تساوى الإيرادات الإجمالية مع التكاليف الإجمالية أى أن نقطة التعادل تتحقق عندما تكون : (عدد الوحدات × سعر الوحدة) = (التكاليف الثابتة الإجمالية) + (عدد الوحدات × التكلفة للوحدة).

وفى أى أسلوب من الأساليب السابقة ، إذا ما أردنا تحديد حجم الإنتاج (أو قيمته) الذى يحقق قدرأ معيناً من الأرباح فما علينا إلا إضافة الرقم المطلوب من الأرباح إلى التكاليف الثابتة.

□ **مثال :** إذا كانت التكاليف الثابتة الإجمالية لمشروع ما = ١٠٠٠٠٠٠٠ جنيه والتكلفة المتغيرة للوحدة = ٢ جنيه ، أما سعر البيع للوحدة = ٦ جنيه فالمطلوب :

- أ- حسب نقطة التعادل بالكمية والقيمة.
- ب- حسب حجم الإنتاج اللازم لتحقيق أرباح قدرها ٢٠٠٠٠ جنيه.
- ج- حسب مقدار الأرباح أو الخسائر فى حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة.

الحل

لحساب نقطة التعادل بالكمية تستخدم إحدى المعادلتين التاليتين :

المعادلة الأولى :

$$\text{ك} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية}}{\text{هامش مساهمة الوحدة}} = \frac{١٠٠٠٠٠}{٤} = ٢٥٠٠٠ \text{ وحدة}$$

المعادلة الثانية :

$$\begin{aligned} \text{ك تحقق عندما يكون : (عدد الوحدات} \times \text{سعر الوحدة)} &= (\text{التكاليف الثابتة}) + \\ &(\text{عدد الوحدات} \times \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}) \\ \text{أى أن (ك} \times ٦) &= (١٠٠٠٠٠) + (\text{ك} \times ٢) \\ \therefore ١٠٠٠٠٠ &= ٤\text{ك} , \quad \text{ك} = ٢٥٠٠٠ \text{ وحدة} \end{aligned}$$

أما نقطة التعادل بالقيمة فيمكن الحصول عليها عن طريق حاصل ضرب كمية التعادل فى سعر الوحدة $(٦ \times ٢٥٠٠٠) = ١٥٠,٠٠٠$ جنيه أو عن طريق المعادلة التالية

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{نسبة المساهمة}}$$

قيمة إنتاج التعادل (ق) =

ويتم حساب نسبة المساهمة بطرح نسبة التكلفة المتغيرة إلى المبيعات من الواحد الصحيح

$$(١ - \frac{\text{التكلفة المتغيرة}}{\text{المبيعات}}) \text{ فى ضوء ذلك فإن نقطة التعادل بالقيمة}$$

$$= \frac{١٠٠٠٠٠}{(٢ / ٦) - ١} = ١٥٠٠٠٠ \text{ جنيه}$$

- حجم الإنتاج المطلوب لتحقيق أرباح قدرها ٢٠٠٠٠٠ جنيه لحساب حجم الإنتاج الذى يحقق رقماً معيناً من الأرباح تستخدم أى معادلة من المعادلتين الأولى أو الثانية مع إضافة رقم الربح المطلوب إلى التكاليف الثابتة الإجمالية، أى أن حجم الإنتاج المطلوب لتحقيق أرباح قدرها ٢٠٠٠٠ جنيه =

$$= \frac{٣٠٠٠٠ + ١٠٠٠٠٠}{٤} = ٣٠٠٠٠ \text{ وحدة}$$

ج- حساب مقدار الربح أو الخسارة فى حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة من المعروف أن الإيرادات الإجمالية للمنشأة = التكاليف الإجمالية = الربح (الخسارة) ومن ثم فإنه فى حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة تصبح المعادلة السابقة كالتالى :

$$\begin{aligned} \text{الإيرادات} &= \text{التكاليف الإجمالية} + \text{الربح (الخسارة)} \\ (٦ \times ٢٠٠٠٠) &= (٢ \times ٢٠٠٠٠) + ١٠٠٠٠٠ \pm \text{ر/خ} \\ ١٢٠٠٠٠ &= ١٤٠٠٠٠ - \text{الخسارة} \end{aligned}$$

والنتيجة :

□ أنه في حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة تتحمل المنشأة خسارة مقدارها ٢٠٠٠٠ جنيه

مصفوفة القرار : Decision Matrix

تظهر مصفوفة القرار في أبسط صورها في شكل جدول يوضح عدد من الاستراتيجيات أو الحلول البديلة وعدد من الحالات أو الظروف المتوقع حدوثها وتظهر الاستراتيجيات أو البدائل في الصفوف بينما تمثل الأعمدة الحالات المتوقعة وتسمى نقطة التقاء كل صف من كل عمود بالخلية أما الأرقام الموضحة بالخلايا فتعبر فتعتبر عن قيمة الأرباح أو التكاليف الخاصة بكل إستراتيجية عند كل حالة من الحالات المتوقعة.

وطبقاً لأسلوب مصفوفة القرار يتم اختيار البديل الأنسب في ضوء مجموعة من المعايير التي تختلف باختلاف المناخ المحيط باتخاذ القرار (مخاطرة ، تأكد، عدم تأكد) وفيما يلي نعرض بمثال رقمي لتلك المعايير وكيفية اتخاذ القرار على أساسها.

□ مثال : نفترض أن كمية المبيعات اليومية من إحدى السلع خلال الفترة الماضية كان يتراوح بين ٤٠ و ٤٥ وحدة وأن توقعات مدير التسويق تشير إلى أن الطلب في الفترة المقبلة سيكون في تلك الحدود ، فإذا كان سعر بيع الوحدة ١٠ جنيه وتصل تكلفة إنتاجها إلى ٦ جنيه وتباع الوحدة المتبقية في نهاية اليوم كنفاية أو خرده مقابل ٣ جنيه للوحدة فالمطلوب تحديد الكمية المطلوب إنتاجها لتحقيق أكبر ربح ممكن.

- لاستخدام بيانات هذا المثال في إيضاح مفهوم مصفوفة القرارات والمعايير التي يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرار يتطلب الأمر إعداد مصفوفة

توضح البدائل المتاحة وحالات الطلب المتوقع ومقدار الأرباح الصافية التي يحققها كل بديل في ظل كل حالة من حالات الطلب ، وذلك على النحو التالي :

١- حالات الطلب المتوقع وفقاً لتقديرات مدير التوفيق سوف تتراوح بين ٤٠ و

٤٥ وحدة يومياً ، أى أن الكمية المتوقع بيعها في اليوم قد تكون رقماً من

الأرقام التالية : ٤٠ ، ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ وحدة.

٢- هناك عدد من البدائل المتاحة لا أمام مدير الإنتاج وهي أن ينتج كمية معينة

من الكميات المتوقعة للطلب بمعنى أن أمامه عدة اختيارات هي إنتاج ٤٠

أو ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ وحدة.

٣- صافي الربح المتوقع من كل بديل في كل حالة من حالات الطلب المتوقع

تتمثل في عدد الوحدات المطلوبة مضروباً في ربح الوحدة (الفرق بين

سعر البيع وتكلفة الإنتاج) ومخصوصاً منه الخسارة الناتجة من عدم بيع

السلعة في نهاية اليوم ممثلة في عدد الوحدات المتبقية مضروباً في خسارة

الوحدة (الفرق بين تكلفة البيع وسعر البيع كنفائية أو خردة) فمثلاً إذا تم

إنتاج ٤٢ وحدة وكانت المبيعات اليومية ٤١ وحدة فإن صافي الربح

المحقق يساوي $(٤١ \times ٤) - (٣ \times ١)$ أى ١٦١ دينار ، وهكذا يتم استكمال

باقي خلايا المصفوفة لتظهر على النحو التالي :

حالات الطلب المتوقع						استراتيجيات الإنتاج
٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	
١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	٤٠
١٦٤	١٦٤	١٦٤	١٦٤	١٦٤	١٥٧	٤١
١٦٨	١٦٨	١٦٨	١٦٨	١٦١	١٥٤	٤٢

١٧٢	١٧٢	١٧٢	١٦٥	١٥٨	١٥١	٤٣
١٧٦	١٧٦	١٦٩	١٦٢	١٥٥	١٤٨	٤٤
١٨٠	١٧٣	١٦٦	١٥٩	١٥٢	١٤٥	٤٥

وفيما يلي نوضح كيفية اتخاذ القرار في ضوء مجموعة المعايير المتعارف عليها في هذا المجال.

أولاً : معايير المخاطرة Risk Criteria

١ - معيار صافي القيمة المتوقعة : Net Expected value

طبقاً لهذا المعيار يكون متخذ القرار بحصر جميع الحالات المتوقعة للطلب سواء في شكل فئات (قليل ، متوسط ، عال) أو في شكل كميات كما هو الحال في مثالنا السابق ، كما يقوم بتحديد احتمالات حدوث كل حالة من الحالات المتوقعة وذلك بناء على خبرته السابقة أو تحليل البيانات التاريخية المتاحة لديه ومن الجدير بالذكر أن مجموع الاحتمالات التي تخصص لجميع الحالات المتوقعة لابد وأن تساوى الواحد صحيح وطبقاً لمعيار القيمة المتوقعة يتم اختيار الإستراتيجية (البديل) التي تحقق أفضل قيمة ، فإذا كانت الأرقام الموضحة بالمصفوفة تمثل أرباح أو عائد فإن أفضل قيمة تتمثل في أكبر قيمة أما إذا كانت الأرقام الموضحة بخلايا المصفوفة تمثل تكاليف أو خسائر فإن أفضل قيمة متوقعة تتمثل في أقل قيمة ممكنة.

وفي الحالتين (التكلفة والعائد) يتم حساب القيمة المتوقعة بضرب العائد أو التكلفة من كل بديل في الحالات المختلفة في احتمال حدوث كل حالة من هذه الحالات فإذا فرض في المثال السابق أن احتمالات الطلب المتوقع هي ١٠% ،

١٥% ، ١٥% ، ٣٢% ، ٢٠% ، ١٥% على التوالي فما هي الكمية التى ننصح بإنتاجها ؟

وفى هذه الحالة تحسب القيمة المتوقعة (الربح المتوقع) لكل إستراتيجية كما يلى :

الربح المتوقع عند إنتاج ٤٠ وحدة =	160×1	١٦٠ جنيه
الربح المتوقع عند إنتاج ٤١ وحدة =	$(157 \times 1) + (164 \times 0.9)$	١٦٣,٣٠ جنيه
الربح المتوقع عند إنتاج ٤٢ وحدة =	$(154 \times 1) + (161 \times 0.15) + (168 \times 0.75)$	١٦٥,٥٥ جنيه
الربح المتوقع عند إنتاج ٤٣ وحدة =	$(151 \times 1) + (158 \times 0.15) + (173 \times 0.6) + (165 \times 0.15)$	١٦٦,٧٥ جنيه
الربح المتوقع عند إنتاج ٤٤ وحدة =	$(148 \times 1) + (155 \times 0.15) + (162 \times 0.15) + (169 \times 0.25) + (176 \times 0.35)$	١٦٦,٢٠ جنيه
الربح المتوقع عند إنتاج ٤٥ وحدة =	$(145 \times 1) + (152 \times 0.15) + (159 \times 0.15) + (166 \times 0.25) + (173 \times 0.2) + (180 \times 0.15)$	١٧٣,٢٥ جنيه

من الموضح أن أكبر قيمة فى هذه الحالة هي ١٧٣,٢٥ جنيه وبالتالي فإن القرار المناسب على أساس معيار القيمة المتوقعة هو إنتاج ٤٥ وحدة يومياً.

٢ - معيار عدم كفاية السبب : Insufficient Reason

من المناقشة السابقة لمعيار القيمة المتوقعة يتبين أن مقدار القيمة المتوقعة لكل إستراتيجية تتوقف على الاحتمالات التى تخصص لكل حالة من حالات الطلب ومن ثم فإنه قد يترتب على تغيير احتمالات الطلب اتخاذ قرار مخالف للقرار الذى أوصينا به آنفاً. ومن هنا يعتقد البعض لا أنه ما لم يتم تقدير احتمالات الطلب على أساس تحليل البيانات التاريخية عن مبيعات الفترة السابقة فلا يوجد سبب كاف للتفرقة بين احتمالات حدوث الحالات المختلفة ، بمعنى أنه يجب معاملة جميع الحالات المتوقعة على قدم المساواة. وطبقاً لهذا المفهوم يتم قسمة الواحد الصحيح على عدد الحالات المتوقعة للطلب (٦ حالات فى مثالنا السابق) لنحصل على احتمالات حدوث كل منها (١٦٦ ،). وبضرب العائد المتوقع من كل إستراتيجية فى الحالات المختلفة فى احتمالات حدوثها نحصل على العائد المتوقع منهما كما هو الحال تماماً فى ظل معيار القيمة المتوقعة.

وبنظرة أكثر عمقاً لمفهوم معيار عدم كفاية السبب نجد أنه لا يتعدى حساب المتوسط الحسابى البسيط للربح المحقق من كل بديل فى ظل حالات الطلب المختلفة. ومن ثم فإن قاعدة اتخاذ القرار تتمثل فى اختيار البديل الذى يحقق أفضل قيمة متوسطة (أكبر ربح فى مثالنا هذا). وبتطبيق هذا المفهوم على البيانات السابقة نجد أن متوسط الأرباح التى تحققها كل إستراتيجية يظهر كالتالى :

الإستراتيجية	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥
متوسط الأرباح المتوقعة (جنيه)	١٦٠	١٦٢,٨٣	١٦٤,٥	١٦٥	١٦٤,٣٣	١٦٢,٥

ثانياً : معايير عدم التأكد : Uncertainty Criteria

يمكن الاستعانة ببعض المعايير فى المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة ويتوقف الاعتماد على أى على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار وقيمه ومعتقداته، ودرجة تفاؤله وأيضاً درجة تحفظه فى اتخاذ القرارات ، وفيما يلى نعرض لأهم هذه المعايير باستخدام بيانات المثال السابق.

١ - معيار التفاؤل التام : Optimism

يستخدم هذا المعيار فى حالة التفاؤل التام بالمشروع. وتتمثل فلسفته فى أن أفضل المتاح سوف يحدث وبالتالي يتم اختيار الإستراتيجية التى تحقق أكبر عائد أو أقل تكلفة ممكنة بصورة مطلقة وبغض النظر عن الاحتمالات السابق الإشارة إليها. وفى مثالنا السابق نجد أن أقصى ربح ممكن يمكن تحقيقه من كافة الاستراتيجيات المتاحة هو ١٨٠ جنيه وذلك عند إنتاج ٤٥ وحدة ، ومن ثم يكون القرار المناسب وفقاً لمعيار التفاؤل التام هو إنتاج تلك الكمية.

٢ - معيار التشاؤم : Pessimism

يفترض هذا المعيار أن أسوأ الظروف سوف تحدث ولهذا يتم اختيار البديل الذى يحقق أفضل الأسوأ (أكبر القليل). وطبقاً لهذا المعيار يتم تحديد أقل عائد متوقع من كل بديل ثم اختيار البديل الذى يحقق أكبر رقم من بينها. وبتطبيق هذا المفهوم على البيانات الواردة بمصفوفة القرارات الخاصة بثالنا السابق يتضح أن أقل عوائد ممكنة لجميع البدائل تظهر فى العمود الأول من المصفوفة عندما يكون حجم الطلب المتوقع ٤٠ وحدة وأن أكبر تلك العوائد (١٦٠ جنيه) يتحقق عند إنتاج ٤٠ وحدة ، ومن ثم يكون إنتاج تلك الكمية هو القرار المناسب.

٣- معيار الأسف : Regret

ويتطلب تطبيق هذا المعيار تكوين ما يسمى بمصفوفة تكلفة الفرص البديلة. وتمثل أرقام هذه المصفوفة الفرق بين أرقام الناتج الحقيقي وأرقام الناتج التي كان يمكن تحقيقها إذا علمنا على وجه التأكيد أن حجماً معيناً من الطلب أو حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث. ويتحدد تلك القيم لكل بديل تحت كل حالة من حالات الطلب المتوقع يتم تحديد أكبر قيمة لكل بديل ثم يجرى اختيار البديل ذو القيمة الأقل من بين تلك القيم. وعلى سبيل المثال إذا تبين أن حجم الطلب الفعلي يصل إلى ٤٢ وحدة وكان قراراً قد اتخذ بإنتاج ٤٤ وحدة فإن ذلك يعنى فقدان أرباح تصل إلى ٦ جنيه كان من الممكن تجنبها إذ اتخذ القرار الصحيح. ولأغراض التبسيط في العمليات الحسابية والسرعة في إنجازها فإنه يمكن التوصل إلى مصفوفة تكلفة الفرصة عن طريق طرح جميع القيم الواردة في المصفوفة الأصلية تحت كل حالة من الحالات المتوقعة من أكبر قيمة تحققها تلك الحالة. (أي طرح جميع القيم الواردة بكل عمود من أكبر قيمة بهذا العمود) وفي ضوء ذلك تظهر مصفوفة الأسف كما يلي :

أكبر أسف	حالات الطلب						استراتيجيات الإنتاج
	٤٥	٤	٤٣	٤٢	٤٢	٤٠	
٢٠	٢٠	١٦	١٢	٨	٤	صفر	٤٠
١٦	١٦	١٢	٨	٤	صفر	٣	٤١

١٢	١٢	٨	٤	صفر	٣	٦	٤٢
٩	٨	صفر	صفر	٣	٦	٩	٤٣
١٢	٤	٤	٣	٦	٩	١٢	٤٤
١٥	صفر	٣	٦	٩	١٢	١٥	٤٥

ومن مقارنة أكبر أسف يمكن للاستراتيجيات المختلفة يتبين أن الإستراتيجية التى تحقق أقل أسف هى إنتاج ٤٣ وحدة ، وهذا هو القرار المناسب فى ظل معيار الأسف

الأخطاء الواجب اجتنابها عند اتخاذ القرارات :

- ١- عدم التشخيص الدقيق للمشكلة ، والخلط بين الظاهرة والأسباب الحقيقية للمشكلة.
- ٢- الأهداف غير الواضحة والمحددة أو وجود أهداف متعارضة وغير متفق عليها.
- ٣- عدم القدرة على تجميع البيانات الخاصة بالمشكلة والبدائل المطروحة للاختيار.
- ٤- التسرع فى اختيار أحد البدائل دون التأكد أنه هو الأفضل من الخيارات محل البحث.
- ٥- عدم تحديد معايير ومقاييس واضحة ومتفق عليها للمفاضلة فيما بين البدائل.
- ٦- معالجة مشكلات تخرج عن سيطرة وسلطة متخذ القرار.
- ٧- عدم التخطيط الكافى لكيفية تنفيذ وتقييم البديل الذى تم الاستقرار عليه.
- ٨- ضعف عمليات المتابعة المستمرة للقرار للتعرف على نقاط القوة والضعف فى التنفيذ.

دليل المدير لاتخاذ القرار الفعال :

عزيزي المدير ...

إذا كنت تريد أن تكون صاحب قرارات فعالة عليك الالتزام بما يلي :

- ١- افحص كل بديل بمنتهى الدقة قبل اتخاذك للقرار.
- ٢- استخدم القرارات السابقة فقط إذا اتضح لك أنها مازالت صالحة.
- ٣- غير القرارات التي لم تعد مناسبة للظروف الجديدة.
- ٤- اربط قراراتك قصيرة المدى بالقرارات طويلة المدى.
- ٥- راعى مستوى كل فرد بحيث يلاءم متطلباته وظروفه.
- ٦- احرص على أن تتوقع واستعد للتغيرات التي قد تحدث.
- ٧- تساءل دائماً عن الأخطاء التي قد تحدث عندما تتخذ قراراتك.
- ٨- ضع فى اعتبارك نتائج جميع الاحتمالات التي قد تحدث
- ٩- وازن بين الحدس والتوقع الداخلى والتحليل المنطقى الواضح.
- ١٠- تجنب صنع القرارات التي تعتمد إلى حد كبير على الصدفة.
- ١١- قيم قدراتك فى صنع واتخاذ القرارات واسعى دائماً لتحسينها.
- ١٢- كن مدركاً للسياسات التي تكمن وراء صنع القرار.
- ١٣- قيم أثر القرارات التي تتخذها على الآخرين من حولك (زملاء - رؤساء - مرؤوسين - عملاء)
- ١٤- ثق فى قدرة الآخرين على اتخاذ القرارات.
- ١٥- ابتعد ما استطعت عن اتخاذ القرارات تحت الضغط الزمنى الشديد.
- ١٦- اتخذ قراراً سريعاً عندما تخطئ قراراتك فى إحداث التأثيرات المطلوبة.
- ١٧- لا تؤجل القرارات الحيوية بل اتخذها بدقة وسرعة.
- ١٨- كن مدركاً لتوقعات الآخرين لقراراتك.

- ١٩- كن متفائلاً ولكن ابق واقعياً عند التخطيط للأهداف المستقبلية.
- ٢٠- كن منطقيّاً وموضوعياً عند وصفك وتحليلك للظروف الجارية والمناخ المحيط
- ٢١- استفسر بشكل موضوعي عن أثر قراراتك حتى تحصل على التغذية المرشدة الصحيحة.
- ٢٢- تقبل النصح والإرشاد من الآخرين عندما يقدمونه.
- ٢٣- شجع الآخرين للمشاركة في القرارات لتحصل على نتائج أفضل.
- ٢٤- ابحث عن المعلومات المهمة وضعها في ملفات للاستخدام المستقبلي.
- ٢٥- أسس علاقات جيدة مع مراكز ومصادر المعلومات المختلفة.
- ٢٦- تطلع إلى الطرق الجديدة والمبتكرة لحل المشكلات.
- ٢٧- اخلق اتجاهًا إيجابياً لديك ولدى الآخرين عند مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات.
- ٢٨- اسأل نفسك دائما ... هل فكرت في جميع الاحتمالات ؟ !
- ٢٩- خطط للأفضل كما تحب ولكن لا تنسى الاستعداد للأسوأ.
- ٣٠- أعط كل فرد الفرصة ليعرض أفكاره وشجع الانسياب المتحرر للأفكار المبدعة.

تطبيق عملي :

هل أنت متخذ قرار فعال ؟

بين مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية ، وذلك بوضع علامة (٧) أمام كل عبارة تحت درجة الموافقة حتى يمكنك التعرف على فعاليتك في اتخاذ القرار :

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	لا رأى لي	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	أبني قراراتي على معرفة تامة بالحقائق					
٢	يظهر ترددي أمام مرؤوسى					
٣	أتابع تنفيذ ما اتخذته من قرارات					
٤	أميل لتأجيل أحياناً كثيرة فقد يحدث ما يغينى عن اتخاذها					
٥	أحول للمرؤوسين السلطة التي تمكنهم من التنفيذ					
٦	أتراجع كثيراً في قراراتى وأقر شيئاً مخالفاً لها					
٧	أتحمل مسئولية الفشل إذا اتخذت قراراً وكان خاطئاً					
٨	يساورنى الشك فيما إذا كان قرارى خطأ أم صواب					
٩	لا أخشى المساءلة من الرؤساء أو العاملين ما دمت مقتنعاً بصحة قرارى					
١٠	أميل إلى التعصب لرأى ودائماً أتخيز لفكرتى.					

○ الفصل الخامس

تكنولوجيا المعلومات Information System

✍ بقرأتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في منظمات الأعمال
- الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات
- متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات
- العلاقة المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات
- أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة
- معوقات الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات من الدول النامية
- الاتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في مصر

م

مع بواخر القرن الحادي والعشرين بدت معالم تكنولوجيا المعلومات وأصبحت تمثل أهم الدعائم الأساسية للتنمية والتحديث. إن أي جهد مبذول لتحقيق التنمية الشاملة يعتمد في أهم جوانبه على تكنولوجيا المعلومات التي شملت العديد من النظريات والأسس والفنون والنظم والنماذج التي اعتمدت على الفكر البشري والنظم المادية والتي اعتمدت على الفكر البشري والنظم المادة وارتبطت بالأزمات وبالمكان.

وغالباً ما يطرح التساؤل التالي أمام العديد من شرائح المجتمع على اختلاف مشاربها : ماذا تعني بتكنولوجيا المعلومات ؟ هذا التساؤل له مدلولات متعددة بحسب إدراك كل فئة أو شريحة في المجتمع ، ففي ذهن المديرين والمسؤولين الاستراتيجيين في المنظمات تعني إجابة معينة ، قد تختلف عما في فكر رجل الشارع أو المثقف العام أو الطالب على اختلاف دراسته ولكن ... لاشك أن الجميع مع ورود هذا المصطلح "تكنولوجيا المعلومات" ينطلق تفكيره إلى الآلية والتقنية والحاسب الآلي والبيانات والمعلومات والقرارات والدقة والجودة والسرعة والشمول.

ولمناقشة هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً سنعرض في هذا الفصل لمفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في منظمات الأعمال ثم نوضح فوائدها ومزايا تطبيقها ، ومتطلبات استخدامها ، ثم نتطرق لبيان العلاقة المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات ، وتأثيرها البالغ على السلوك التنظيمي سنتعرض لبعض مظاهر هذا التأثير ، وبالإضافة لذلك يعرض هذا الفصل

للمعوقات التي تحد من استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في الدول النامية وأخيراً تبين الاتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في مصر .

مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها :

تميز العقد الأخير من القرن العشرين بالاهتمام الكبير بالتعاون مع المعلومات في مختلف المجالات سواء كان ذلك بالأجهزة والمعدات والأدوات المادية الخاصة بالتعامل معها ، أو بطرق معالجتها وبرمجتها وتشغيلها ، أو بالموارد البشرية العاملة في مجالها ، أو بالسياسات ، والإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق أقصى استفادة منها.

وبدت معالم عصر المعلومات تبني وتؤسس خلال هذا العق مما دعي المنظمات للسعي الجاد والدؤب لمواكبة هذا التوجه حتى تتمكن من متابعة كل جديد وتجد لها مكاناً بين المنظمات الرائدة ، ولن يتأتى لها ذلك إلا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.

تشير تكنولوجيا المعلومات إلى "تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كافة المستويات الإدارية وفي شتى مجالات نشاطها.

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية لمفهوم تكنولوجيا المعلومات :

١- إتباع المنهج العلمي أساس رئيسي للتعامل مع البيانات والمعلومات حيث الموضوعية والحيدة ووضوح الهدف ووجود موضوع أو قضية أو مشكلة محددة يتم بحثها ودراستها.

٢- البيانات والمعلومات هي المواد والخامات التي تدرسها وتحللها وتشغلها وتعالجها وتفسرها وتستخلصها تكنولوجيا المعلومات ، وتتمثل منتجاتها النهائية في المعلومات والمعرفة التي تفيد في بناء الاستراتيجيات والخطط وصياغة السياسات والإجراءات وتصميم المنتجات و ... الخ من أنشطة وأعمال المنظمات.

٣- اتخاذ القرارات الفعالة : إن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة وأداة تعتمد عليها المنظمات لاتخاذ قراراتها المختلفة.

٤- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع المستويات الإدارية (العليا - الوسطى - التنفيذية) فلكل مستوى متطلباته من تكنولوجيا المعلومات يتناسب مع دورة في تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

٥- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل في المنظمات سواء كان ذلك النشاط الإنتاجي أو التسويقي أو المالي أو البشري .. الخ.

٦- ليس لتكنولوجيا المعلومات مواصفات قياسية وأنماط موحدة يمكن الاعتماد عليها كمعايير لقياس مدى تواجدها بالمنظمة. حيث تختلف بسبب الظروف والمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية ، كما تختلف بحسب الزمن الخاص بتطبيقها ودقة استخدامها.

تكنولوجيا المعلومات :

- إتباع المنهج العلمي في التعامل مع المعلومات.
- توفير أساليب وطرق جديدة لتنظيم العمل.
- الاعتماد على الآلية في التعامل مع البيانات والمعلومات.
- الدقة في معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات.
- السرعة في تداول البيانات والمعلومات بين مختلف الأطراف.
- الفعالية في اتخاذ القرارات.
- مراعاة الظروف البيئية ومواكبتها وتنميتها.

الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

يترتب على استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والإدارات والمنظمة بشكل عام ، حتى على مستوى المجتمع بشكل أعم ، ومن بين تلك الفوائد والمزايا ما يلي :

١- **رفع مستوى الأداء** : يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

٢- **زيادة قيمة المنظمة** : تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في خلق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها ، وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

٣- **فعالية اتخاذ القرارات** : تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية ويبدو ذلك واضحاً من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة.

٤- **تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة** : تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية ، وتهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.

٥- **إعادة هندسة الكمبيوتر** : تعد تكنولوجيا المعلومات عنصراً جوهرياً لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات ، أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

٦- **تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة** : يعتمد المدبرون في مختلف المستويات والوحدات الإدارية على استخدام

تكنولوجيا المعلومات في النواحي الإدارية والتنظيمية المعدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

٧- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد المنظمة : التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمات ويبدو ذلك من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصالات داخل وخارج المنظمة ، هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

ويوضح الجدول رقم (١-٥) بعضاً مما تحققه تكنولوجيا المعلومات من مزايا وفوائد تنظيمية :

الجدول رقم (١-٥)

إمكانيات تكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها التنظيمية

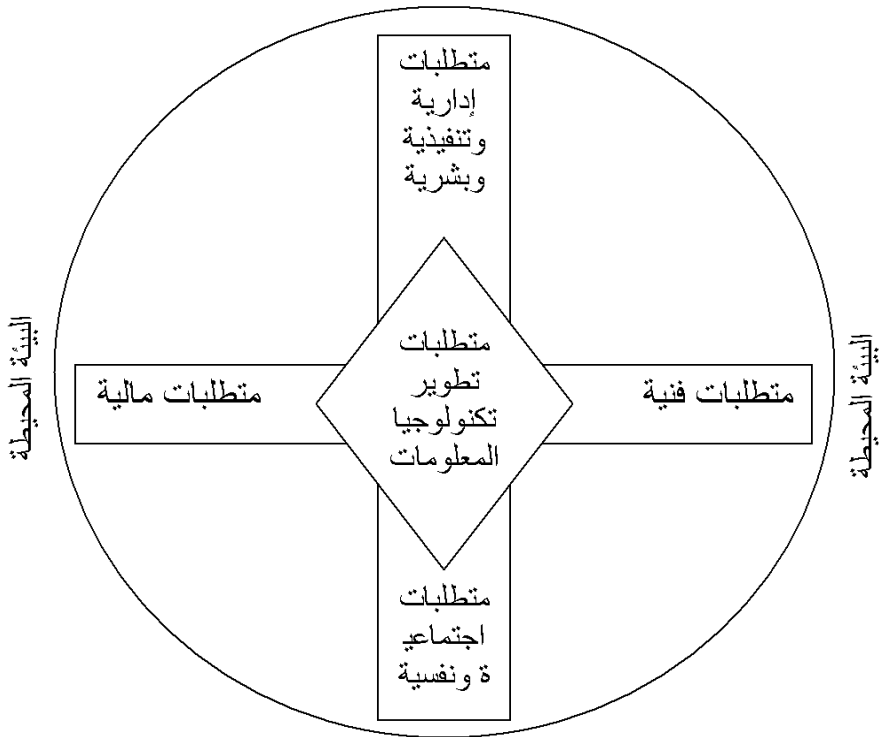
المزايا والفوائد التنظيمية	الإمكانيات
قدرة تكنولوجيا المعلومات على تحويل العمليات والمعاملات غير المهيكلة إلى عمليات ومعاملات مهيكلة بما يتيح من معلومات.	جانب العمليات والمعاملات
تستطيع تكنولوجيا المعلومات العمل بسرعة وبسهولة خلال مسافات كبيرة.	الجانب الجغرافي والمكاني
تستطيع تكنولوجيا المعلومات العمل على تحقيق التفوق البشري في العمليات المختلفة على مستوى المنظمة ككل.	الجانب البشري
تستطيع تكنولوجيا المعلومات تقديم طرق التحليل والتغيير للعمليات والمعاملات التنظيمية نحو اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.	جانب اتخاذ القرارات

متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

هناك العديد من الإمكانيات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات يوضحها الشكل رقم (1/5) وذلك على النحو التالي :

الشكل رقم (1/5)

متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات



وفيما يلي نلقي الضوء باختصار على كل نوع من هذه المتطلبات :

المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية :

- ١- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتجديد والابتكار والاستفادة من مجالات الإبداع لدى الأفراد والعاملين.
- ٢- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفيز.
- ٣- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- ٤- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة وإدارتها وأقسامها المختلفة.
- ٥- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات.
- ٦- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المتعددة في التقييم على أساس فرق العمل.
- ٧- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

المتطلبات الفنية :

- ١- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة بتجميع وتسجيل وتحليل وتفسير وبرمجة البيانات والمعلومات.

- ٢- توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي.
- ٣- ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين للاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي ومتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.
- ٤- أن تحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات توقعات وطموحات مستخدميها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك ما يخص العمليات التطبيقية.
- ٥- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

المتطلبات الاجتماعية والنفسية :

- ١- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتكتيكية.
- ٢- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلاً من روح الصراع والمنافسة.
- ٣- ضرورة وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة أمامهم مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل.
- ٤- القدرة على التألف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.
- ٥- زيادة قدرات العاملين على التعلم ، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

المتطلبات المالية :

- ١- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية.
- ٢- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.
- ٣- اعتمادات الدراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

العلاقة المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات :

توفر تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة لتنظيم العمل ، وإذا لم تقف المنظمات على تلك الأساليب الجديدة وتتعرف عليها ستتفوق عليها المنظمات التي تلم بالفعل بالتكنولوجيا الجديدة ، ومن ثم يجب أن تهتم المنظمات بصفة خاصة بسبل وكيفية تبسيط هياكلها التنظيمية وتخفيف حدة السلطة وجعلها أقل صرامة وأكثر اعتماداً على العمل بروح الفريق، بدلاً من الأقسام والإدارات الدائمة بالمنظمة.

ومن أهم ما قدمته تكنولوجيا المعلومات في السنوات العشر الأخيرة كان التركيز على العمليات التنظيمية والإدارية ، أي على كيفية أداء العمل. حيث لا يتوافر إلا عدد قليل من الكتب التي يمكن أن يتعلم المديرين منها كيفية إدارة المنظمات التي تعتمد إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلومات. ويجب على المديرين أن يبتكروا أساليب جديدة للاستخدام مثل الانترنت وغيره من أساليب تكنولوجيا الاتصالات العصرية ومن أجل قيادة المنظمة وتنسيق العمل بها والتخطيط لها.

ولما كانت تكنولوجيا المعلومات تتغير بسرعة تفوق تطور المنظمات ، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات كثيراً ما تؤدي إلى تداعي كفاءة المنظمة ، إلا أنها تهيب للمديرين الفرصة لاستمرار المنظمة في العمل بكفاءة وفعالية ، ولذلك فإنه ينبغي على المديرين متابعة التغيرات التي تطرأ على تكنولوجيا المعلومات وذلك لتجنب تداعي كفاءة المنظمة والعمل على الاستفادة من الفرص التي توفرها التكنولوجيا الجديدة.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلا أننا عندما نقوم بتصميم نظام جديد للمعلومات فإن هذا يتطلب إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وأفضل مثال على هذا ما نلمسه من تحديات يمكن أن تواجه إحدى الشركات عندما تقوم باستخدام الانترنت للسماح للعملاء بشراء المنتجات مباشرة بدلاً من الشراء عن طريق موظفي المبيعات أو المحلات التجارية التي تباع تلك المنتجات.

ومن ثم يجب أن نأخذ في الاعتبار العوامل التالية عند دراسة العلاقات المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات :

أولاً : تحديد الملامح الأساسية للبناء التنظيمي :

تتبع العديد من المنظمات الحديثة أنظمة متعددة في تدرج السلطة ، ولكل منها إجراءات محددة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة ، حيث تتميز كل منظمة بثقافتها وسياساتها الخاصة النابعة من جماعات المصالح. فتختلف المنظمات في أهدافها وعملياتها وأدوارها الاجتماعية وأساليب القيادة فيها وحدود البيئة المحيطة بها ، ونوع العمل الذي تؤديه ، وتنظيم عملياتها الإدارية.

وتؤدي هذه الاختلافات التي تنوع الهياكل التنظيمية. وقد قسم مينتربرج المنظمات إلى خمسة أنواع من حيث الهيكل التنظيمي على النحو التالي :

١- هيكل تنظيمي بسيط لإقامة المشروعات.

٢- بيروقراطية الآلية (المجالات الفنية)

٣- بيروقراطية الأقسام.

٤- البيروقراطية المهنية.

٥- الهيكل المرن.

ولا شك أن كل هيكل منها له تأثيراته المتعددة على استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمة.

ثانياً : بيان الدور المتغير لنظام المعلومات داخل المنظمة :

تهتم العديد من المنظمات المعاصرة بتكوين نظم المعلومات التي تدار بواسطة الحاسب الآلي وهو ما يعرف باسم وحدة الحاسب الآلي والتي تتكون من وحدة تنظيمية رسمية أو إدارة أو قسم لنظم المعلومات وأخصائي معلومات ومصمم أو مبرمج أو محلل حسب الحاجة ، فلقد أصبح للدور الذي تؤديه نظم المعلومات ووحدة الحاسب الآلي في المنظمة أهمية متزايدة بالنسبة لكل من العمليات اليومية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثالثاً : تحليل العوامل البيئية المؤثرة للتعرف على النماذج المناسبة :

تتبنى المنظمات نظم المعلومات نتيجة تأثرها بالعوامل البيئية الخارجية ، ودراستها للفرص والمخاطر البيئية المختلفة ولهذا فهي تدرس العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية .. وغيرها حتى تحدد ما يفيدها من برامج للتعامل مع المنتجات والأسواق والعلاء ، وكذلك تهتم المنظمات

بدراسة العوامل البيئية الداخلية الخاصة بها مثل الاهتمام بالقيم والمصالح الخاصة بالإدارة العليا ، وإمكاناتها المالية والبشرية والفنية وغيرها ، فكل هذه العوامل تأثيرها الواضح على إتباع نمط تكنولوجي معين.

رابعاً : استعراض النظريات الرئيسية الخاصة بالمنظمات والتي تساعد على فهم علاقتها بنظم المعلومات :

ويمكن عمل ذلك عن طريق تقسيم النظريات التي تتناول العلاقة بين المنظمات ونظم المعلومات إلى نوعين تلك التي تقوم على أسس اقتصادية للمنظمة ، وتلك تقوم على أسس سلوكية.

وتشمل النظريات التي تقوم على أسس اقتصادية على العديد من النماذج من أهمها :

- نموذج الاقتصاد الجزئي.
- نموذج تكلفة العمليات.
- نظرية الوكالة.

أما النظريات التي تعتمد على المدخل السلوكي فمن أهمها :

- نظريات القرار والرقابة.
- النظرية الاجتماعية.
- نظريات ما بعد التصنيع.
- النظريات الثقافية.
- النظريات السياسية.

خامساً : تحليل أثر نظم المعلومات على الهيكل التنظيمي للمنظمة وثقافتها وعملياتها وأساليب إدارتها :

من المسلم به أن أثر نظم المعلومات على المنظمات لا يسير في اتجاه واحد إذا تفاعل نظم المعلومات مع المنظمات التي تستخدم فيها ويؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به. وإدخال نظام جديد للمعلومات يؤثر في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها وأساليب العمل بها وقيمتها ، وكذلك المنافسة بين جماعات المصالح واتخاذ القرار وتحديد نوعية السلوك اليومي ، وفي نفس الوقت يجب تصميم نظم المعلومات بحيث تلبي احتياجات الجماعات الهامة في المنظمة بحيث تلائم هيكل المنظمة ومهامها وأهدافها وثقافتها وسياساتها وإدارتها. فعلى سبيل المثال تؤثر شبكة المعلومات الدولية بشكل كبير على عمليات المنظمة وهيكلها.

سادساً : تحليل أثر التنظيم على تصميم وتنفيذ نظام المعلومات :

تتأثر عمليات تصميم وتنفيذ نظم المعلومات بالعديد من العوامل التنظيمية من بينها :

- المستويات التنظيمية ونوع العمل والقرارات وطبيعة الدعم الإداري ومشاعر واتجاهات العاملين الذين يطبقون النظام.
- متطلبات التغيير التنظيمي نتيجة لما يتوقع حدوثه من تعديلات في الجوانب التنظيمية لإدخال الحاسب الآلي ، ولهذا يجب الأخذ في الاعتبار مراكز القوى والعلاقات المساندة والتنظيمات غير الرسمية والمقاومة المحتملة ... وغيرها.

أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة :

يؤثر نقل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات على سلوك وتصرفات الأفراد داخل المنظمات في صور متعددة منها ما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي ، ومنها ما يخص الاتصالات الشخصية وإدارة الوقت وضغوط العمل والرضا الوظيفي ... وغيرها، وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه الأبعاد.

١ - التفاعل الجماعي :

يشير التفاعل الجماعي إلى شعور أعضاء الجماعة بانتمائهم إلى الجماعة والولاء لها وتمسكهم بعضويتها ، ومعايير اشتراك أعضاء الجماعة عما في تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة والدفاع عن هذه الأهداف من أجل تحقيقها.

وتتوقف قوة التفاعل الجماعي على كثير من العوامل مثل : الإجماع على الهدف والتجانس الثقافي لأعضاء الجماعة ومكانة الجماعة في المنظمة أو في المجتمع والقائد ودوره في فاعلية الجماعة ودرجة الاتصالات بين أعضاء الجماعة ونوع التفاعل السائد بين أفراد الجماعة وكثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة وغيرها من العوامل.

والسؤال الآن : ما الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للتفاعل الجماعي ؟ فمع بداية الثمانينات ، حيث لم تكن تكنولوجيا المعلومات على نفس درجة التقدم الملحوظة الآن، أحدثت الحاسبات الآلية الكثير من التغيرات التنظيمية وأثرت على العلاقات التنظيمية وأثرت على العلاقات الاجتماعية بالمكاتب ، فالتقسيم الزائد في العمل ووضع معايير للوظائف وغيرها من التغيرات التي أحدثها إدخال الحاسبات الآلية أدت إلى جعل العلاقات بين

الأفراد تتسم بالتجرد والفتور ، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى استمرار استخدام نفس الهياكل التنظيمية للجماعة وعدم تعديلها بما يتلاءم مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات ، وقد أدى ذلك إلى تواجد هياكل اتصال غير ملائمة. ومع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات ، أصبح من الملائم تعديل الهياكل الهرمية لأنها أصبحت غير ملائمة ولكن أصبحت الهياكل التي تميل إلى الاتساع والامتداد الأفقي هي الأكثر ملاءمة.

وأصبح من الملائم في ظل تكنولوجيا المعلومات تشكيل فرق عمل من وقت لآخر لإنجاز مهام محددة مع تحديد صلاحيات ومسؤوليات وإمكانيات الفريق ومعايير اختيار أعضاء الفريق ومنسق أو قائد للفريق وأيضاً المدة الزمنية لعمل الفريق وغير ذلك من الأسس الواجب مراعاتها للبناء السليم لفريق العمل ، ولذلك تخصص الكثير من المنظمات جهودها ومواردها لبناء فريق العمل وفي ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات أصبح مفهوم فريق العمل ممتد ، فلم يعد يقتصر على تواجد أعضاء الفريق في نفس المكان ولكنه امتد ليضم فريق عمل متواجد في أنحاء متفرقة من العالم ويعمل عبر شبكة معلومات إلكترونية.

٢ - الاتصالات الشخصية :

الاتصال عبارة عن تناقل المعاني والأفكار والمعلومات بين أطراف عملية الاتصال وذلك عن طريق قنوات الاتصال المختلفة بهدف حدوث استجابة أو رد فعل يدل على فهم الرسالة الاتصالية من جانب المستقبل ويعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية وأحد الدعامات الرئيسية لاستمرار العملية الإدارية في كافة المنظمات.

والملاحظ أن تكنولوجيا الاتصالات قد وفرت العديد من الأدوات التي عززت عملية الاتصال داخل المنظمة وخارجها حيث أن بعض النظم الالكترونية يقلل الحاجة إلى اللقاءات والاتصالات وجهاً لوجه مما يوفر الوقت والمال ، وإذا كان المديرين ينفقوا أكثر من ٧٠% من وقتهم في الاجتماعات فإن بعض النظم التي تستخدم البث التلفزيوني عن بعد قدم وسيلة مفيدة للاجتماعات كما أنه يستخدم لربط معامل البحث والتطوير ومقر العمليات الأجنبية للشركات العالمية ويستخدم أيضاً في ربط الفروع المختلفة للشركة بفروع التجزئة ويربط مديري الشركة بعضهم ببعض وبالمركز الرئيسي وبما يمكن من التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمنظمة.

كما أن نظم إرسال واستعادة المعلومات مثل شبكة الحاسبات الآلية الشخصية المرتبطة ببعضها والحاسب الآلي الرئيسي بالمنظمة يمكن من الإسراع من تدفق المعلومات في الشركة وذلك دون الحاجة لالتقاء الموظفين وجهاً لوجه ، كما أن هذا النظام يسمح بالتنسيق بين أنشطة مختلف الأفراد والمجموعات والإدارات والمديرين وكافة الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن هذا النظام يسمح بتوجيه المعلومات إلى حيث الحاجة إليها ويسمح للعاملين باستعادة المعلومات وفق احتياجاتهم بما يوفر الوقت ويزيد من فاعلية اتخاذ القرارات.

كما أن نظم الرسائل الالكترونية هي طريقة فعالة للاتصال بين الأشخاص ومع زيادة تقبل الرسائل الالكترونية كوسيلة للاتصال المكتبي فقد أصبحت عنصراً سائداً تجري بواسطة الأنشطة اليومية ، وهي تفوق الوسائل الأخرى في الاتصال في قدرتها على تحريك المعلومات وسهولة الوصول إليها.

إن المادة الأساسية التي تحتاجها الإدارة لأداء جميع وظائفها هي المعلومات، وكلما كانت هذه المعلومات أكثر صحة ودقة وتصل للإدارة عند الحاجة إليها كلما ازدادت فاعلية وظائف الإدارة فإن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مكنت من توفير معلومات للإدارة وبمواصفات أفضل من خلال تصميم نظم معلومات إدارية باستعمال الحاسبات الآلية.

ومجمل القول أن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات قد أوجدت لغة واحدة عالمية للاتصالات بأدواتها المختلفة. والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن الآن ، هل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات نفس التأثير الإيجابي على الاتصالات الشخصية ؟ أو بمعنى آخر هل أنت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى تغير الاتصالات الشخصية المباشرة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل ، ينبغي الإشارة أولاً إلى أن الاتصالات الشخصية تتم بين مرسل ومستقبل وجهاً لوجه ودون اللجوء إلى وسائل الاتصال المختلفة. لذلك يعد أقوى أنواع الاتصالات تأثير وإقناعاً فهو يحدث استجابة فورية ومباشرة ويضاف إلى ذلك أن الاتصالات الشخصية الفعالة تحقق الآثار الاتصالية التي أشار إليها علماء السلوك من أثر معرفي وهو اكتساب ذهني لمعرفة أو معلومة نتيجة للتفاعل مع الآخرين وأثر عاطفي وأثر إدراكي ويعني الاستجابة الجسدية واللفظية تجاه رسائل الاتصال ومضامينها.

٣ - إدارة الوقت :

أصبحت إدارة الوقت من العناصر الجوهرية الرئيسية لكسب المنافسة العالمية في مرحلة التسعينات وعلى سبيل المثال يقول أحد خبراء المجموعة الاستشارية في بوسطن أن الطرق التي تدار بها الشركات والوقت الذي تبذله

في الإنتاج وتطوير منتج جديد والتوزيع يمثل أقوى الموارد الجديدة في المزايا التنافسية بين الشركات.

ولكن ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الفعالية في إدارة الوقت ؟ بداية نلاحظ أن الحاسبات الشخصية وقدرتها على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلى البرامج المخصصة لإدارة الوقت مثل برامج تسجيل الوقت وتحليله وجدولة الوقت قد ساهمت في إدارة الوقت مثل برامج تسجيل الوقت وتحليله وجدولة الوقت قد ساهمت في إدارة الوقت بكفاءة بالإضافة إلى نظم الشبكات الالكترونية والقادرة على ربط العاملين وأنشطة العمل عبر الإدارات وهي تساعد على تخفيض الوقت المنفق على التنسيق وتعطي الإدارة مزيد من السيطرة على الأنشطة في المستويات الإدارية المختلفة.

بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات مثل البريد الالكتروني والفاكس وشبكات العمل الصغيرة والاتصال عن بعد ... كلها ساعدت في تحقيق كفاءة استخدام الوقت أي إنجاز كثير من المهام في أوقات قصيرة.

٤ - ضغوط العمل :

تشير الضغوط في مستواها المعتاد إلى المطالب التي تجعل الفرد بتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله أما الضغوط الزائدة فهي تتمثل في القوى النفسية المؤدية إلى القلق والإحباط والصراع ... والتي تجعل الفرد غير قادر على الإنتاج.

إن التكنولوجيا قد تزيد الإنتاج وفي المقابل تزيد الضغوط على الفرد مما يؤدي في المدى البعيد إلى تحطيم صحته من جهة ومن جهة أخرى إلى خسارة الشركة بزيادة الأجازات المرضية وخفض الروح المعنوية والإنتاجية للعاملين.

وقد أشارت أحد الدراسات إلى أن إدخال الكمبيوتر يؤدي إلى زيادة عبء العمل الكمي للوظيفة والذي ينتج عنه قلق المشغل الناتج عن خوفه من عدم قدرته على متابعة تطورات الكمبيوتر بما أدى في النهاية إلى زيادة ضغوط العمل ، وقد تسبب الكمبيوتر أيضاً إلى انخفاض العبء الكيفي للوظيفة من خلال تبسيط العمل مع وضع معايير جامدة والذي ساعد إلى الرتبة الشكالية للعمل الذهني وهذا يعتبر أيضاً مصدراً من مصادر الضغوط الواقعة على الفرد لانخفاض عبء الدور الذي يقوم به.

بالإضافة إلى ما سبق فإن إدخال الكمبيوتر قد تؤدي إلى مزيد من القلق والتوتر لبعض العاملين نظراً للخوف من التغيير وفقد المكانة أو عدم القدرة على التعامل مع الكمبيوتر والخوف من الفشل والإحلال الوظيفي.

ومن الآثار السلبية للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات نقص الدعم الاجتماعي حيث أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب التركيز البالغ وانعزال الفرد لساعات طويلة أمام الحاسب وبالتالي نقص فرص التفاعل مع الزملاء يضاف إلى ذلك أن الحاسب الآلي باعتباره إحدى صور التكنولوجيا العالية يتطلب من الفرد قدرات ذهنية عالية وبقظة دائمة وهذا يزيد من الجهود الواقعة على الفرد وخاصة في ظروف الانعزالية وفقدته الدعم الاجتماعي.

٥ - الرضا الوظيفي :

يشير الرضا الوظيفي إلى الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة الناتج عن إشباع الفرد لحاجاته ورغباته وتوقعاته في العمل ، وفي البداية كان للسائد أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي تمثل في تنوع الأنشطة المكونة للعمل ويتم الاتصال بكافة أرجاء وعقد مؤتمرات عن بعد ،... وهذا بالتالي سوف يؤثر على الرضا الوظيفي فيصبح الفرد أكثر رضا عن عمله وأكثر قدرة على الإنجاز ومع التقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الفرد أقل رضا عن عمله لأسباب عديدة منها :

- انخفاض أو ارتفاع عبء الدور (يشير الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقع من الفرد القيام بها).
- غموض الدور نتيجة افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة.
- تعدد نظم المراقبة الالكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين.
- استخدام وسائل الاتصال الالكترونية مع الحاجة إلى عمليات الإقناع والاتفاق والاتصالات غير اللفظية.

معوقات الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات من الدول النامية :

يمثل نقل تكنولوجيا المعلومات والإنتاج نوعاً من التبعية الاقتصادية ، وهي النمط السائد للعلاقات بين الدول المتقدمة والنامية ، وعموماً يوجد مجموعة من العوامل التي تمثل معوقات وتحديات نقل وتملك الدول النامية لهذه التكنولوجيا والاستفادة بها وهي ما يلي :

أولاً : عدم توفر القدرات البشرية القادرة على استيعاب التكنولوجيا المنقولة
بالقدر الكافي ويبدو ذلك من خلال استقراء النقاط التالية :

١- ندرة الصفوة القادرة على قيادة مسيرة التصنيع واستيعاب التكنولوجيا
المنقولة وتطويعها.

٢- ندرة العمالة الماهرة القادرة على استيعاب التكنولوجيا المنقولة.

٣- ضعف الاهتمام بتدريب العاملين داخل الوحدات الإنتاجية أو خارجها.

ثانياً : مدى توافق التكنولوجيا المنقولة مع المقومات الاقتصادية المتاحة :
إذا استعرضنا الجوانب الاقتصادية ، فإننا نجد أنه قلماً تتوافر المقومات
الاقتصادية الضرورية للنقل والتطبيق الفعال لتكنولوجيا في الدول النامية ،
فعلى سبيل المثال :

١- افتقار الدول النامية إلى البحث والتطوير المحلي.

٢- ضعف نصيب الدول النامية من براءات الاختراع المتداولة دولياً
وافتقارها إلى المعرفة الفنية.

٣- عدم قدرة الهيئات التكنولوجية المحلية على المساهمة في عملية الاستيعاب
التكنولوجي.

ثالثاً : مدة توافق التكنولوجيا المنقولة من النواحي الاجتماعية والثقافية للمجتمع
المنقول إليه:

تؤثر القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع لأنها تؤثر على سلوك
الأفراد العاملين ، وهذا يفرض ضرورة دراسة النواحي الاجتماعية في الدول
المنقولة إليها التكنولوجيا ، فكلما كان سلوك العاملين إيجابياً كلما زادت فرص

النجاح لعملية نقل وتطبيق التكنولوجيا ، وقد ركزت غالبية الدراسات والبحوث في هذا المضمار على ثلاث محاور وهي ما يلي :

١-العوامل الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالدول النامية والتي تؤثر على الاستيعاب التكنولوجي.

٢-الاختلافات الثقافية بين مديري الشركات بالفروع متعددة الجنسية وبين العاملين المحليين.

٣-التركيز على نظام للإدارة متعدد الثقافات والتركيز أيضاً على المدير العالمي.

رابعاً : الدور المعوق للشركات المتعددة الجنسيات في عملية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية:

يتمثل هذا الدور في محاولتها استمرار سيطرتها على التكنولوجيا المنقولة للدول النامية من أجل تخفيض نفقات الإنتاج باستخدام عمالة رخيصة مثلاً والمتوافرة بكثرة بالدول النامية بالإضافة إلى استمرار السيطرة على حصتها من الأسواق بالدول النامية.

وتمارس تلك الشركات دورها المعوق في عملية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية من خلال العديد من الجوانب أهمها :

١- أن الشركة الناقلة للتكنولوجيا تحتفظ دائماً في إدراجها بتقنيات جديدة ترتبط بالتكنولوجيا المباعة.

٢- تركيز واحتكار التطوير من قبل الشركات الأم.

٣- عدم تعاون الشركات المتعددة الجنسيات مع الوحدات المحلية.

الاتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في مصر :

يمكن القول أن الاتجاه العام لاستخدام الأجهزة والمعدات مفتوح حتى الآن ولم تحدد له استراتيجية حيث أن الجهات تعمل منفردة في هذه المجال ومن أمثلة المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في مصر :

أ- البنوك :

فمثلاً يعتمد بنك مصر على استخدام نظم الحاسبات الكبيرة لأجهزة NCR وعلى نظم الحاسبات المتوسطة مثل كمبيوتر Tower الذي يعمل فيه بيئة متوائمة مع بيئة أجهزة NCR ويكنه نقل البيانات الخاصة بالتصرفات عن طريق استخدام شبكة خطوط مؤجرة Leased Lines من الشبكة القومية للاتصالات X.25 لجميع المحافظات.

ب- شركات البترول :

يستخدم المكتب الاستشاري لشركة إنبي Enpi لقطاع البترول الحاسبات بنظام CAD SYSTEM وخاصة طراز COMPUTER AIDED60 (DESIGN) لتصميم شبكات نقل البترول الخام والمنتج ومحطات الإنتاج.

ج- شركات التأمين :

تستخدم شركة الشرق للتأمين أجهزة (DECDICTAL) وتعتمد في إدارة شبكة على مستوى المحافظات للسيطرة على أقساط بوالص التأمين.

د- الشركات الانتاجية :

تعتمد شركة النصر للسيارات على استخدام تطبيقات الرقابة على الإنتاج وذلك للسيطرة على عمليات وخطوط الإنتاج ، كما أن مصنع ٢٠٠ من الهيئة القومية للإنتاج الحربي يعتمد أيضاً على تطبيقات الإنتاج ، باستخدام أجهزة NCR (Tower 32/850) مع قاعدة البيانات Oracle.

هـ- الجهات الحكومية والوزارات :

- ١- الهيئات القومية للتأمين والمعاشات.
- ٢- وزارة الداخلية.
- مصلحة الأمن العام تستخدم نظام المجرمين والمشبوهين والصوص وعناصر الإرهاب.
- مباحث أمن الدولة التي تستخدم أجهزة IBM الكبيرة.
- مباحث الأدلة الجنائية وتستخدم الحاسبات الصغيرة فيما يتصل بالتعرف الضوئي.
- شئون الضباط وتستخدم أجهزة IBM الكبيرة التي تعتمد على نظام تشغيل MV.
- مصلحة الأحوال المدنية تعد مشروع الرقم القومي حيث تم تجميع بيانات حتى الآن من المحافظات بإشراف مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء بالإضافة إلى إعداد قوائم ممنوعين من السفر وغيرها.

٣- وزارة الإعلام :

- تستخدم نظم المعلومات لتنظيم حفظ واسترجاع الأخبار طبقاً لنوعيتها مع استغلال برمجيات Animation / Story Board في الإعلانات بأجهزة التلفزيون.

٤- الجهات العسكرية :

- تركز الجهات العسكرية في مجال الآلية ونظم المعلومات من خلال اقتناء نظم السيراناطيقا المتقدمة والتي تستورد لصالح نظم دفاعية وإدارية وإطلاق الصواريخ.

- تهتم بإنشاء النظم الآلية في المستويات المختلفة باستخدام مختلف أنواع الحاسبات.
- تطور أساليب القيادة والسيطرة باستخدام نظم القيادة الآلية C3IS.

٥- مجلس الوزراء ووزراء الدولة للتنمية الإدارية :

- تسجيل بيانات فائض الخرجين بالتعاون مع وحدات الحكم المحلي وذلك بالاعتماد على حسابات شخصية ثم تنتقل إلى حاسب مركزي IBM كبير.
- مشروع تخطيط الطاقة لقياس معدلات الاستهلاك في مختلف مناطق مصر (ريف - حضر) - غاز - كهرباء - الفحم - قش الذرة - حطب القطن).

و- وكالات الأنباء والمؤسسات الصحفية :

١- مؤسسة الأهرام :

- في مجال الميكروفيلم تم إنشاء مركز التنظيم والميكروفيلم وما يقوم به من خطوط إنتاج وثائقية مختلفة.
- في مجال الكمبيوتر تم إنشاء مركز أملاك للإدارة والكمبيوتر وما يحتويه من أجهزة صغيرة وكبيرة.

٢- مؤسسة الأخبار :

- أنشأ مركزين للميكروفيلم والحاسب الآلي أيضاً.

ز- الشركات الاستثمارية (القطاع الخاص) :

- شركة فلورا تعتمد على نظم الرقابة على الإنتاج آلياً.
- شركات الأدوية استخدمت نظم مراجعة الإنتاج والرقابة على المخزون.

ح- الأنشطة الفردية والمشاريع الصغيرة :

- إنشاء بنوك معلومات قانونية (كمشروع فردي).
- استخدام نظم الحاسب في أعمال الطباعة والإعلان.

ط- شركات الطيران :

- شركة مصر للطيران استخدمت الحاسبات الآلية لحجز تذاكر السفر بالطائرة.

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول أن الاتجاه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في مصر قد تمخضت عنه بعض النتائج منها :

- أ- الاستفادة من التطور العالمي في البرمجيات بالشراء أو الاستخدام.
- ب- تطبيق الجهات أساليب عملية في المفاضلة بين البرمجيات وحزم قواعد البيانات باستخدام نظم وتأكيد الجودة **Software Quality Assurance (SQA)**.

ج- تعدد شراء نوعيات متشابهة من البرمجيات دون تنسيق بين الجهات المستفيدة.

د- ظهر اتجاه تبادل النسخ من البرمجيات مما تسبب في التعرض للفيروسات وخاصة الأجهزة الشخصية (PC's).

هـ- لم يظهر حتى الآن شركات ووكلاء متخصصون في إنتاج وترويج وتسويق البرمجيات ولا زال ذلك قاصراً على شركات الحاسبات ووكلاء الشركات المنتجة للحاسبات.

و- مازال استخدام البرمجيات منفرداً لصالح جهة واحدة ويعمل بنظام مركزي داخل الجهة (من مركز حاسبات الجهة سواء في منظومة واحدة أو أكثر تطبيق).

○ الفصل السادس

الإدارة الإلكترونية مدخل المدير الفعال لمواجهة تحديات

✍ بقراعتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- الحكومة الإلكترونية ومكوناتها.
- مفهوم الإدارة الإلكترونية ومزايا تطبيقها.
- المتطلبات الجوهرية لتطبيق الحكومة والإدارة الإلكترونية.
- مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية والاعتبارات الواجب مراعاتها.
- علاقة التجارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية.
- الآثار المترتبة على تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- قياس أداء الحكومة الإلكترونية.
- الحكومة الإلكترونية في مصر.

١١

بدأت الكثير من الدول فى تبنى مفهوم الحكومة الإلكترونية فى جميع أنحاء العالم سواء فى البلدان المتقدمة أو النامية ، على مستوى الحكومة المركزية أو الإدارة المحلية ، وذلك من خلال عرض معلومات فى غاية الأهمية على شبكات الانترنت كما أصبحت كثيراً من المعاملات الحكومية والتجارية تتم عبر شبكة الانترنت ،ومن ثم فقد أتاحت هذه الشبكة للحكومة ومواطنيها فرصاً للتواصل بعيداً عن الإجراءات البيروقراطية العقيمة. والحكومة الإلكترونية لا تؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية فى غمضة عين أو توفير الأعباء فى الميزانية ورفع كفاءة أداء الأعمال الحكومية بشكل سحري. فليست هي المعجزة التى ستغير شكل الحكومة بطريقة فورية لتصبح ذات كفاءة عالية، بل هي عملية تطويرية يكتنفها دائماً أشكال من الصراع المحفوف بالمخاطر .

وإذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الحكومة الإلكترونية جيداً، فقد يكون ذلك سبباً فى إهدار الموارد والفشل فى تقديم الخدمات المفيدة مما يؤدي إلى عدم رضا المواطنين خاصة فى الدول النامية. كما ينبغي أن تراعى الحكومة الإلكترونية فى الدول النامية بعض الظروف الاستثنائية وأن تستوعب الاحتياجات والعوائق، مثل العادات والأعراف السائدة، وعدم توافر البنية التحتية، والفساد المالي والإداري، ونظم التعليم المختلفة... الخ، فكثيراً ما يصاحب شح الموارد والتكنولوجيا ضعف فى الخبرات وقلة المعلومات. وحتى يمكن تغطية هذا الموضوع فإننا سنتعرض لدراسة الموضوعات التالية :

- الحكومة الإلكترونية ومكوناتها.
- مفهوم الإدارة الإلكترونية ومزايا تطبيقها.
- المتطلبات الجوهرية لتطبيق الحكومة والإدارة الإلكترونية.

- مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية والاعتبارات الواجب مراعاتها.
- علاقة التجارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية.
- الآثار المترتبة على تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- قياس أداء الحكومة الإلكترونية.
- الحكومة الإلكترونية في مصر.

الحكومة الإلكترونية ومكوناتها :

تعتمد الحكومة الإلكترونية على استخدام الهيئات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للحكومة ويوطد علاقتها بالمواطنين. وتنشأ الحكومة الإلكترونية من خلال عدة مراحل تبدأ بتوفير المعلومات على موقع إلكتروني ، ثم تيسير الاتصالات المتبادلة بين الجهات، ثم الاتصال المباشر بالعملاء ، ثم تطبيق النظم المتكاملة للخدمة والتبادل.

إن دراسة مراحل وأبعاد مختلفة للحكومة الإلكترونية وتحليل مفهومها يساعد على إدراك أفضل للظاهرة ووسائل استثمار فرص تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير دور الحكومة ونظام إدارة المصالح العامة.

ويمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها : قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على إدارة الخدمات الحكومية بما ييسر توفيرها وتقديمها للمواطنين بوسائل الكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل.

وتشير الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الأمم المتحدة إلى استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية،

مواقع الإنترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة الجهات الحكومية. ومن ثم فإن تبني الحكومة الإلكترونية يؤثر على العلاقة الأساسية بين الجهات الحكومية من جانب، والمواطنين وأعمالهم من جانب آخر، فالحكومة الإلكترونية تمثل إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج المعلومات وتكاملها وإمكانية الوصول لها عن طريق موقع إلكتروني والمشاركة في عملية الشراء وأداء الخدمة. كما أنها أيضا عملية تحويل طبيعة إدارة الشؤون العامة بالتأثير على العلاقة والمسئولية بين الدولة والفرد.

وقد يتم تناول الحكومة الالكترونية أحيانا في نطاق ضيق ، مثل تناول موضوعات محددة كخدمة التوصيل الالكتروني، و الأمن، والموثوقية ، وحماية البيانات، أو الوصول إلى المعلومات التي تخص البنية التحتية لمجتمع المعلوماتية. ومثل هذه الموضوعات تعتبر سهلة الفهم بالنسبة لقطاع عريض من الجمهور، خلافاً للمفهوم الموسع للحكومة الالكترونية التي تتطلب استخدام تقنيات المعلومات (IT) لمساندة أنشطة الحكومة. والمحاولة الأولى لتوسيع المفهوم يمكن أن نجدها في التعريفات التي تبنى على مصفوفة تم فيها حصر كل العلاقات المحتملة مثل: من الحكومة للمواطنين والعكس بالعكس، من الحكومة للحكومة، من الحكومة للقطاع الخاص... الخ، وبهذه الطريقة يتم لفت الانتباه إلى ميادين عديدة تؤدي وسائل الاتصال بها إلى حدوث تأثيرات هامة تقود إلى نتائج ايجابية لتحسين نوعية الخدمات.

وبناءً على ما تقدم يمكننا القول بأن الحكومة الالكترونية تحتاج إلى إعادة تصميم هيكلية لمختلف أنواع التفاعلات بين الحكومة والأفراد والمؤسسات. ويرتبط مع ذلك إعادة تنظيم لمختلف العمليات التي تقوم بها الإدارات الحكومية. ويتطلب ذلك إجراء تحليل دقيق لمختلف الوظائف التي تؤديها الحكومة.

كذلك يمكن استخدام الشبكات الإلكترونية لتسهيل تناقل المعلومات داخل أي مؤسسة حكومية فمثلاً يمكن أن تطور الأنظمة الداخلية للمؤسسة الحكومية بحيث يمكن للموظف أن يطلب مثلاً أجازة بتعبئة نموذج إلكتروني ثم يرسل النموذج إلكترونياً إلى مديره. إذا وافق المدير على الأجازة يذهب إشعار إلكتروني للموظف مباشرة بالموافقة على أجازته وإشعار إلكتروني آخر يذهب لشؤون الموظفين، ودخل نظام شئون الموظفين سوف يتم خصم الإجازة إلكترونياً. وعلى هذا النمط يمكن عمل كثير من الإجراءات الحكومية داخل المؤسسات الحكومية إلكترونياً. وهذا سوف يساعد على سرعة إنجاز الأعمال الحكومية وتقليل الاعتماد على المراسلين لتناقل المعاملات. أيضاً يمكن استخدام الشبكات الإلكترونية الحديثة لتبادل الوثائق إلكترونياً بين المؤسسات الحكومية بدون مراسل، حيث يمكن أن تنقل الوثائق إلكترونياً بسرعة هائلة مقارنة بالطرق اليدوية التي عادة تأخذ عدة أيام أو أسابيع. وتتمثل المكونات الرئيسية للحكومة الإلكترونية فيما يلي :

أولاً : البنية التحتية لخدمة الحكومة الإلكترونية :

- ١- تطوير شروط التعاقد والمواصفات القياسية من النواحي القانونية.
- ٢- تصنيف المعلومات ووضع نظم السرية للتوصل للمعلومات المطلوبة.
- ٣- وضع إطار وشروط تقديم الخدمات لذوى الاحتياجات الخاصة.
- ٤- تصميم موقع الحكومة على الإنترنت.
- ٥- وضع الإطار لأنسب تقنية لتطوير النظم والتطبيقات.

ثانياً : شبكة الاتصالات الحكومية :

- ٦- خلق شبكة اتصالات حكومة تسمح بتبادل المعلومات بسرعة طبقاً لقواعد لسرية المطلوبة.

- ٧- تصميم الشبكات وتركيب أجهزة الاتصالات اللازمة لربط مباني الوزارات والحكومة بشبكة الانترنت.
 - ٨- التأكد من الاستخدام الأمثل لشبكة التليفونات الحالية.
 - ٩- تصميم وتنفيذ الشبكات الخاصة بين المباني المتباعدة للجهة الواحدة.
- ثالثاً : تقديم الخدمات للمواطنين عبر الشبكات :
- ١- خلق مراكز خدمة لتوصيل وتفعيل الخدمات للمواطنين.
 - ٢- تقديم خدمة شهادات تحقيق الشخصية الالكترونية مجاناً.
 - ٣- تفعيل مشاركة المواطنين عن طريق خلق مجموعة حماية خدمات المواطنين.

رابعاً : ميكنة أعمال الوزارات والهيئات والإدارات المحلية:

١. دراسة وتصميم وتنفيذ والمساعدة في تشغيل النظم.
٢. ميكنة النظم المالية كالموازنة والحسابات والمشتريات والمخازن.
٣. ميكنة النظم الإدارية (مثل شئون العاملين والأجور).
٤. ميكنة نظم تبادل المعلومات والوثائق بين الجهات الحكومية.

خامساً : المشتريات الحكومية إلكترونياً عبر الشبكات :

- ١- نظام إلكتروني للمشتريات الحكومية باستخدام شبكة الانترنت.
- ٢- جداول للموردين وأسعار السلع والخدمات.
- ٣- الإتصال المباشر بين مقدم السلعة والخدمة والمستفيدين منها.
- ٤- تقديم بيان بالخبرة السابقة وعروض الأسعار وخطابات الضمان وغيره
- ٥- زيادة المنافسة السعرية والتخلص من عمولة الوسطاء دون المساس بالخصوصية أو شفافية إسناد العمليات والمناقصات.
- ٦- رفع كفاءة توفير الاحتياجات بأفضل مواصفات وأسعار وأقل فترة ممكنة.
- ٧- خفض الأعمال الورقية وزيادة رضا المتعاملين من موظفي الحكومة.
- ٨- زيادة كفاءة استغلال المخزون.

مفهوم الإدارة الإلكترونية ومزايا تطبيقها :

هناك إسهامات كثيرة لتعريف الإدارة الإلكترونية تركز على عدة محاور منها: عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة، بالإضافة إلى إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً، هذا إلى جانب الاستخدام المكثف لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي في العمل.

ومن ثم يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها : القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي. ومن هذا التعريف تتضح العناصر الجوهرية التالية :

- القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية.
- الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية.
- مزج مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية المزيج المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية.
- تقديم المنتجات (السلع والخدمات والأفكار) للعملاء بالجودة المطلوبة.
- العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

أما أبعاد الإدارة الإلكترونية فتتمثل في العناصر التالية :

- إدارة بلا أوراق : حيث يتم الاعتماد على الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

- **إدارة عن بعد :** حيث الاتصال الإلكتروني والتليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية غيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
- **الإدارة بالزمن المفتوح :** حيث العمل ٢٤ ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.
- **إدارة بلا تنظييمات جامدة :** فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد علي صناعة المعرفة.

وهناك العديد من الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من بينها :

- ١- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني
- ٢- أنظمة الخدمة المتكاملة
- ٣- النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل :
 - نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم، النظم الخبيرة والنظم الذكية.
 - نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل : نظم التصميم والإنتاج، نظم تتبع العملية الإنتاجية، نظم الجودة الشاملة ، نظم تطوير المنتجات، نظم تنمية شبكة الموردين.
 - نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل: نقاط البيع الإلكتروني، نقطة التجارة الإلكترونية، نظم إدارة علاقة العملاء.
 - نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها: البنوك الدولية، البورصات العالمية، بورصات السلع
 - المدير الموجه بالإلكترونية: ومن خصائصه الابتكارية (القدرة علي الابتكار) ، المعلوماتية (لديه المعلومة حاضرة ودقيقة)، التعددية، كما يجب أن يتصف بالحيوية دائماً.

٤- نظام الذاكرة المؤسسية : حيث يعتبر نظام الذاكرة المؤسسية من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع علي أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام. ومن مميزات نظام الذاكرة المؤسسية : إدارة موارد المؤسسة إلكترونياً. - إدارة الأعمال عن بعد. - حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني. - وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات علي كافة المستويات الإدارية علي اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف. التحول إلى المجتمع اللاورقي. - حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات.

ويشتمل نظام الذاكرة المؤسسية علي خطط العمل، وتقييم الأداء، ونظام إدارة التكاليفات، الحضور، والانصراف، والموارد المالية، والاجتماعات، وأجندة أحداث العالم بالكامل، التعلم الذاتي، البحوث، الصادر والوارد، كما يشمل النظام علي دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمؤسسة بالاتصال بغيره في جو من الحب والتآلف.

إن المدير الذي يهتم بتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية يعمل على تحقيق العديد من المزايا والآثار الإيجابية التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ١- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
- ٢- نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- ٣- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.

- ٤ - تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.
- ٥ - التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.
- ٦ - تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
- ٧ - تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته.
- ٨ - الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.
- ٩ - تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما إليها.
- ١٠ - تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

ومن أهم القواعد الإدارية الجديدة للتعامل في ظل المعاملات الإلكترونية أسهمت الإنترنت في وضع قواعد إدارية جديدة للتعامل من بينها :

- **القاعدة الأولى :** الاستمرار في الحركة والتغيير فالمؤسسات في قمة نجاحها يجب ألا تركز إلى النجاح ، فالثابت الوحيد هو التغيير ، لذلك فمن توقف مات أو أوشك علي الموت ، فشركة ديجيتال كانت من الشركات الرائدة في صناعة أجهزة الكمبيوتر وكانت في قمة التقدم واقتنعت بما أنجزت وعاشت في هذا النجاح الوهمي إلى أن اشترتها شركة كومباك.
- **القاعدة الثانية :** العمل ٢٤ ساعة ، فالعالم أصبح يعمل ٢٤ ساعة ، لذلك لا يصح أن نتحدث مؤسسة ناجحة عن فكرة الليل والنهار أو الصيف والشتاء.
- **القاعدة الثالثة :** إستراتيجيات الأعمال للبقاء ، فقد كان الاسم التجاري ميزة أساسية للبقاء ولكن هناك ضرورة لإضافة مزايا جديدة لاستمرار بقاء المؤسسة.

- ❑ **القاعدة الرابعة :** انتشار ظاهرة الشراكة والتكتلات كسمة أساسية في العالم الجديد ويبدو ذلك في الاندماج بين الشركات العملاقة لمزيد من السيطرة والربحية ومثال ذلك الاندماج بين شركات الطيران واندماج كرايسلر مع مرسيدس.
- ❑ **القاعدة الخامسة :** الفكر العالمي والعمل المحلي ، حيث أصبحت معظم الدول تفكر في بدائل الواردات تجتهد في التوجه نحو الصادرات.
- ❑ **القاعدة السادسة :** التركيز علي الجودة الشاملة
- ❑ **القاعدة السابعة :** القفز إلي المستقبل والتوسع حيث أصبح العالم يتحدث عن أنشطة جديدة في نفس مجال العمل ، وأنشطة جديدة في أسواق واعدة وأنشطة جديدة خارج الحدود

المتطلبات الجوهرية لتطبيق الحكومة والإدارة الإلكترونية

هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، كما يراها البعض تتمثل فيما يلي (أنظر الشكل الخاص بتلك المتطلبات) :

- ١- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية
- ٢- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات
- ٣- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات
- ٤- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها
- ٥- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية
- ٦- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
- ٧- التركيز على ترابط نظم الخدمات.
- ٨- التركيز على القدرات الفنية

متطلبات التحول إلى الحكومة الإلكترونية

البرام الفياذه السياسيه ببلي المسروع

تفهم ودعم القيادة السياسية	تفهم ودعم ومشاركة رؤساء الأجهزة ومساعدهم	تبني التحول كهدف أساسي للجهاز
----------------------------	--	-------------------------------

الخطيط الاسرانيجي لعمليه التحول

رؤية ، رسالة ، قيم ، أهداف	خطة استراتيجية	أولويات	مراجعة ومتابعة	إجراءات ومعايير	إعادة هندسة
----------------------------	----------------	---------	----------------	-----------------	-------------

الانصالات

خطة على كافة مستويات الجهاز	خطة مع الأجهزة الأخرى	الأهداف والنشاطات والأسلوب
-----------------------------	-----------------------	----------------------------

الترخير على المتعاملين

احتياجات المتعامل	ربطها بعملية التخطيط والتنفيذ	قياس رضا المتعاملين	تقديم الخدمة المتميزة
وجود قنوات متعددة للدخول طوال الوقت	وجود إجراءات لنظام الشكاوى		

الترخير على الموظفين

القدرات	وصف الوظائف	تحليل المهارات	خطة التدريب	تقييم الأداء	ثقافة التنظيم	حوافز الابتكار
---------	-------------	----------------	-------------	--------------	---------------	----------------

الترخير على الإجراءات

تحديد إجراءات تقديم الخدمة	إعادة الهندسة	معدلات الأداء
----------------------------	---------------	---------------

الترخير على نظم الخدمات

استراتيجية الترابط	حجم ومقدار الطلب	التوحيد في أسلوب التقديم	الترابط بين الأجهزة	المطابقة مع التجارب الناجمة
--------------------	------------------	--------------------------	---------------------	-----------------------------

التركيز على القدرات الفنية

استراتيجيات المعلومات	كافية	للتطبيق	متكاملة ومتراصة	فنية	سرية المعلومات
--------------------------	-------	---------	--------------------	------	-------------------

وفى ضوء المتطلبات السابقة يتضح أن المنظمة التي تريد أن تدخل عالم الرقميات (digital) عليها أن تبذل جهودا مكثفة لخلق المجتمع الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات ويساعد على تحقيق هذا الركائز التالية :

١- بناء رؤية إلكترونية E-Vision وصياغة استراتيجية التغيير : إن توفر رؤية عن المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات يساعد المنظمة فى تصور مكانتها المستقبلية. وهذه الرؤية يجب أن تهتم بكل ما يخص تنمية الموارد البشرية وطرق وأساليب تقديمها لمنتجاتها وعلاقتها ببيئتها المحيطة. ويجب أن تتضمن الرؤية اعتماد المنظمة على إستراتيجية واضحة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية التغيير.

٢- دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين فى بناء النظام : حتى يمكن ترجمة الرؤية الإلكترونية إلى الواقع، يجب على المنظمة العمل على :

- منح الفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ.
- مشاركة معظم المستفيدين للمساهمة فى بناء نظام الإدارة الإلكترونية مثل شركات الإنترنت وشركات التكنولوجيات المتقدمة والمستخدمين من قطاع الأعمال والمسؤولين المعنيين والجامعات ونقابات العمال والمصارف والجمعيات الأهلية.

٣ - وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميع الجهات ذات الصلة : على المنظمة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام. ومن ثم يجب مراعاة :

- حاجات ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها.
- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك.
- دراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة.

مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية والاعتبارات الواجب مراعاتها :

تعد البنية التحتية العامل الحاسم في الاعتماد على مدخل الإدارة الإلكترونية، والمصطلحات التي برزت وانتشرت في الآونة الأخيرة حول الإدارة الإلكترونية ما هي إلا انعكاسا لتحولات وتطورات كثيرة ومتشعبة يشهدها العالم منذ فترة للانتقال إلى مرحلة كل ما هو إلكتروني بعيدا عن التعاملات التقليدية التي تكلف الكثير من الجهد والنفقات. ومن العناصر الضرورية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية وضع برنامج للاستخدام الصحيح لكل ما ينتج عن هذه التحولات مع تدريب أكبر عدد من العاملين على استخدام الكمبيوتر وتكوين الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع هذه التطورات.

ومن أهم متطلبات إقامة إدارة إلكترونية من الناحية الفنية أن يكون هناك بوابة واحدة للمنظمة مع تنوع قنوات الاتصال - تليفونات - انترنت - تليفونات محمولة - وترابط هذه القنوات بعضها البعض إلى جانب وجود مشاركة بين الإدارات المختلفة بالمنظمة في المعلومات وقدرتها على تبادلها وحمايتها. ويمكن القول أن هناك أربع مكونات للهيكल الفني لأي إدارة إلكترونية وهي وجود قنوات الاتصال الإلكترونية، والربط الإلكتروني بين الإدارات،

وجود الشبكة الالكترونية بالإضافة إلى وجود الأنظمة القادرة على تقديم خدمات إلكترونية.

هناك ثلاثة بدائل أساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية. علماً بأنه بالا مكان استخدام واحد أو أكثر منها في نفس الوقت.

(١) الاعتماد على تكنولوجيا الفاكس والتليفون

تعتبر أجهزة الفاكس والتليفون مناسبة جداً لبدء استخدام الإدارة الالكترونية نظراً لانتشارها العالي في معظم البلدان وبسبب بساطة استخدامها نسبياً وقلة تكلفتها. وتناسب هذه التكنولوجيات الدول التي تقتصر إلى بنية اتصالات تحتية تكفي لاستخدامات الانترنت الكثيفة، أو الحالات التي لا يستطيع العاملون والعملاء الحصول على التدريب الفني للانترنت المناسب أو صعوبة حصولهم على الأجهزة. في كل هذه الحالات يمثل التليفون والفاكس فرصة لبدء استخدام الإدارة الالكترونية دون الحاجة إلى الاستثمارات العالية والوقت الطويل اللازمين لتطوير البنية التحتية الضرورية للانترنت على المستوى الكلي.

(٢) الاعتماد على تكنولوجيا الانترنت :

تعتمد العديد من المنظمات في العالم على استخدام تكنولوجيا الانترنت والإنترنت في تطبيق الإدارة الالكترونية. ويتطلب ذلك وضع استثمارات عالية كأجهزة توصيل المستخدمين وبنية تحتية للاتصالات، وشبكة آمنة لتوصيل الدوائر المختلفة فيما بينها، وتوفير أجهزة حاسب لتقديم هذه الخدمات. وهناك أيضاً حاجة كبيرة للاستثمار في مجال مهم آخر مثل نشر الوعي العام بين العاملين والمتعاملين وتقديم التدريب المناسب لهم وإعادة تصميم الإجراءات والأنظمة المستخدمة في المنظمة والعمل على تطوير معايير استخدام وتبادل المعلومات.

(٣) الاعتماد على أسلوب يجمع بين الإنترنت وأسلوب التليفون/الفاكس

تقوم معظم المنظمات التي تتعامل اعتماداً على الإدارة الإلكترونية على الإنترنت بتقديم هذه الخدمات أيضاً اعتماداً على تكنولوجيا التليفون والفاكس وبالتوازي مع الإنترنت، وذلك لكي تتغلب على الفوارق في المعرفة واستخدام التكنولوجيا بين أفراد المجتمع لتقديم الخدمات إلى قطاعات المجتمع التي لا تمتلك أجهزة حاسب شخصية ولا يتوفر لديها إمكانية الاتصال بخدمات الإنترنت. إن هذا البديل يمثل نقطة البداية النموذجية للمنظمات التي على وشك البدء في بناء الإدارة الإلكترونية.

ومن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لتنجح المنظمة في التحول إلى الإدارة الإلكترونية مايلي :

- ١- الاهتمام بالمجالات الإدارية ، فليست القضية تقنية وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطور وقيادات إدارية واعية.
- ٢- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية، تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.
- ٣- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.

- ٤- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينهما وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.
- ٥- توفر آلية للدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة. وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني.
- ٦- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ويقتضى هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً.
- ٧- توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.
- ٨- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات. ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.
- ٩- وضع استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل.

علاقة التجارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية

يشير مفهوم التجارة الإلكترونية إلى عمليات البيع والشراء التي تتم بين الأفراد والشركات، أو بين الأفراد وبعضهم البعض، أو بين الشركات وبعضها من خلال شبكة الإنترنت، وبالتالي فإنها تمثل جميع العمليات التجارية التي تعتمد على المعالجة الإلكترونية.

ولقد قدر عدد الشركات التي تستخدم تقنية التجارة الإلكترونية حول العالم بحوالي مليون شركة ومؤسسة عام ٢٠٠٢. وصل حجم التبادل التجاري الإلكتروني حول العالم إلى ما يقارب ٢٠٠ بليون دولار عام ٢٠٠١، منها ٦٨ بليون في أوروبا. ومنها ٩٥% من المبلغ العام تتداوله شركات أمريكية وأوروبية ويابانية، وهو ما يعكس مدى التخلف الذي تعيشه بقية الشركات في باقي دول العالم.

وتتعدد الفوائد التي تجنيها الشركات من تطبيق التجارة الإلكترونية ويتمثل أهمها في النقاط التالية: تخفيض أسعار السلع نتيجة انخفاض التكاليف، زيادة المنافسة بين الموردين والبائعين، زيادة الإنتاجية، سرعة تنفيذ عمليات البيع والشراء، توسيع نطاق سوق الشركة نتيجة استخدام الإنترنت، وضمان بيع سريع، تحسين عملية تداول النقد، وتوفير في تكلفة الأعمال الإدارية والتشغيلية. أما عن أسباب تخلف بعض الدول اعتماد التجارة الإلكترونية بالتالي:

- ١- عدم توافر البنية التحتية.
- ٢- عدم توافر المهارات البشرية التي تنشأ وتشغل وتصون هذه التقنية.
- ٣- عدم توافر القوانين الخاصة لتطبيق هذه التقنية.
- ٤- عدم توافر أنظمة أمنية لحماية المعلومات الخاصة بمستخدمي هذه التقنية.
- ٥- ارتفاع تكاليف وتطبيق هذه التقنية.

ولقد تمت العديد من الدراسات لبحث مدى استعداد الدول للدخول في عالم التجارة الإلكترونية واستناداً إلى نتائج تلك الدراسات يمكن استعراض الشروط الجوهرية لنجاح تطبيق التجارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:

(١) الترابط الشبكي

يعد الترابط الشبكي من العوامل الأساسية لدخول دول الاقتصاديات الناهضة إلى عالم الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية، ولتحقيق الترابط الشبكي لابد أن تتوفر عدة عوامل أهمها إيجاد مصدر للطاقة الكهربائية. وبنية تحتية لسرعة نقل البيانات بتكلفة معقولة وتأمين خدمات النقل. إن النقص في أي من هذه العوامل سوف يضعف قدرة الدولة للاستفادة من مزايا القيمة المضافة للتبادل الرقمي عبر شبكة الانترنت.

(٢) قيادة المسار الإلكتروني

تحدد بيئة أداء الأعمال والدور الذي تلعبه الدولة في دعم الاقتصاد الوطني مدى انطلاق وفعالية قيادة المسار الإلكتروني وبالتالي فإن علاقة الثقة المتبادلة والمسؤولية المشتركة بين مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام ضرورية لنجاح هذه الجهود خاصة في المجتمع الذي تحكمه اقتصاديات السوق والتي شهدت تغير دور الحكومة من التدخل المباشر للسيطرة على الاقتصاد إلى الاقتصاد الحر، وضمان تقديم ورقابة النشاط الاقتصادي وحماية المستهلكين وضمان تقديم وتحسين الخدمات مع خفض أسعارها وتبني سياسة جادة لتعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. لقد أدركت الدول أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النهوض باقتصادياتها في عصر العولمة.

(٣) أمن المعلومات

تعد قضية أمن المعلومات و البرامج و حماية الخصوصية، و تخصيص الشبكات ضد هجوم مخترقي الشبكات، من القضايا التي تتطلب اهتماما بالغاً من الدولة استعداداً للدخول في مجال الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية.

فمثلاً ما زالت البنوك العالمية لا تعتمد المعاملات عبر البريد الإلكتروني الواردة من قبل مجموعات المصارف المراسلة وتفضل الإبقاء على قنوات الاتصال التقليدية. ولكن يعتبر هذا العائق مؤقتاً ، لأن أمن المعاملات والحاجة إلى نقل المعلومات المهمة بسرعة، وبذلك فإن الأماكن الآمنة على الانترنت سوف تزداد لتصبح الانترنت مركزاً آمناً لإنجاز المعاملات الإلكترونية بسهولة ويسر ومصداقية.

(٤) رأس المال البشري

يمثل الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكوادر حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة الأعمال الإلكترونية الرقمية ويتطلب ذلك تعزيز المهارات التقنية والخبرات الإدارية، والتنظيمية قبل أن يحصل أي تقدم للدخول في الاقتصاد الرقمي، لهذا يجب أن تستعد الدولة بالبرامج الطموحة لتنمية مهارات كوادرها الوطنية خاصة في مجال إعداد مهندسي البرامج بهدف تعزيز تنمية صناعة برمجيات قوية، إن مهارة إدارة المشاريع وغيرها يمكن اكتساب جزء منها بالتعليم، وآخر بالخبرة المتراكمة مع تعزيز القدرة حتى على تقبل الفشل لتحقيق النجاح والإفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

وفي هذا الصدد تعتبر الشراكة الثلاثية القائمة بين القطاع العام والقطاع الخاص والجامعات ومراكز الأبحاث والتطوير الوطنية ضرورة لإعداد خريجين ذوي كفاءات عالية وقدرة على الابتكار وأخذ المبادرة وخاصة في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة وإقامة الحاضنات التكنولوجية وحاضنات أداء الأعمال.

(٥) البيئة التشريعية والقانونية للتجارة الإلكترونية :

تتم الأعمال الإلكترونية، كبقية الأعمال، في إطار بيئة قانونية معينة، لذا لابد من تطوير التشريعات اللازمة لإتمام الأعمال الإلكترونية على نحو آمن ومضمون. ومن ثم يمكن تحليل وضع التجارة الإلكترونية حالياً ومستقبلاً بما يمهّد لإصدار القوانين والتشريعات الميسرة لتطبيقها والاستفادة منها.

ورغم أن مصر بادرت في استخدام الإنترنت منذ بداية التسعينيات، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه سوق الاتصالات بها، مازالت المواقع المصرية تقتصر للخصائص الفنية التي تجعل المواقع أكثر جاذبية وسهولة في الاستخدام، وهناك أيضاً العديد من المشكلات المتصلة بالنظم البنكية والكروت الائتمانية التي تستخدم عن طريق الإنترنت بأسلوب آمن، ومن هذه العوائق :

١- **العقبات التقنية :** فالبنية التحتية للاتصالات في مصر مازالت تواجه العديد من المشكلات، الثمن المرتفع لموجات التردد لمعظم الشركات لا تملك الإمكانيات المادية لشراء مساحة كبيرة من هذه الموجات، مما يزيد من بطء الإنترنت ويجعله غير عملي، ومما يزيد من حجم المشكلة عدم توافر خطوط التليفون في معظم القرى والمدن في مصر.

- ٢- **العقبات المالية :** مازالت مصر تفتقر لثقافة الكروت الائتمانية، التي تعد أحد العناصر الأساسية في انتشار التجارة الالكترونية، وتشير التقديرات إلي أنه تم استخراج ٤٥٠ ألف كارت ائتماني فقط في مصر لاستخدام ٢٠٠ ألف عميل فقط، ويرجع هذا لسببين رئيسيين، أولهما القواعد المتشددة والجو المليء بعدم الثقة المحيط باستخراج الكروت الائتمانية، وثانيهما، غياب الوعي بفوائد الوصول بالمجتمع للاستغناء عن النقود، وينتج عن هذا أن مجمل المستفيدين من التجارة الالكترونية لا يتجاوزون ١٢٠ ألف مواطن فقط، وهو رقم ضئيل للغاية قياسا لعدد السكان.
- ٣- **العوامل القانونية :** إذ هناك حاجة ماسة لإصدار التشريعات المناسبة والمتخصصة لتنظيم عمل التجارة الالكترونية، إضافة إلي الحاجة الماسة لتدريب عدد من القضاة والمحامين للتعامل مع الكثير من القضايا التي ينطوي عليها هذا المجال التفاعلي.
- ٤- **العوامل الحكومية :** إن غياب استراتيجية قومية للتعامل مع تكنولوجيا الاتصالات يعد عقبة رئيسية أمام التقدم في هذا المجال في مصر، وتبني المجتمع له، بالإضافة إلي اعتماد الحكومة علي العمل اليدوي والبيروقراطية وغياب التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، وعدم وجود قوانين تجارية واضحة، وكل هذه العناصر تمثل عقبات أمام تنمية التجارة الالكترونية في مصر.
- ٥- **العقبات الاجتماعية والثقافية :** فعلى الرغم من أن الإنترنت يعتبر وسيلة موفرة للوقت والنقود أكثر من أساليب الاتصال الأخرى مثل التليفون والبريد، إلا أن أغلب المستهلكين مازالوا يفتقدون الوعي بفوائد الإنترنت، وينطبق ذلك علي الأفراد والمؤسسات التجارية معا.

الآثار المترتبة على تطبيق الحكومة الإلكترونية

يترتب على تطبيق الحكومة الإلكترونية العديد من الآثار من بينها:

أولاً : تغيير وتطوير الإجراءات الحكومية :

إن توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبتكلفة أقل تؤدي إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات للهيئات الحكومية. من هذا المنطلق يستفيد المواطن كعميل وليس كطالب فضل أو معروف، إذ يزيد احتمال تلبية احتياجاته. كما أنها تخدم أيضاً الأعمال التجارية التي يتحول أصحابها إلى عملاء للخدمات الحكومية وموردين لخدمات و سلع للحكومة في آن واحد. وتخدم الحكومة الإلكترونية الحكومة نفسها من خلال خفض التكلفة ، ومن الأمثلة على تغيير وتطوير الإجراءات والعمليات الحكومية ما يلي :

أ- في الولايات المتحدة الأمريكية

- ▶ توفر حكومات الولايات بالولايات المتحدة الأمريكية ما يقرب من ٧٠% من التكلفة وذلك بالتحويل إلى الخدمة الإلكترونية مقارنة بتكلفة تقديم نفس الخدمة عن طريق المعاملات المباشرة.
- ▶ تجديد الرخص في ولاية أريزونا إلكترونياً تتكلف ٢ دولار أمريكي لكل عملية مقابل ٧ دولار أمريكي بالطرق التقليدية.
- ▶ في ولاية واشنطن، نظم الشراء الحكومي الإلكتروني يوفر في المتوسط ١٠ - ٢٠% من تكلفة المواد والمشتريات.
- ▶ في ولاية ألاسكا، تكلفة تسجيل السيارات أنخفض من ٧,٧٥ دولار أمريكي إلى ٠,٩١ دولار أمريكي فقط باستخدام الطرق الإلكترونية.

ب- في الدول النامية

- ▶ ثمانية من كل عشرة برازيليين يقدمون الإقرارات الضريبية للدخل إلكترونياً هذا العام.
- ▶ وفرت حكومة البرازيل عشرة ملايين دولار حين سدد إحدى عشر مليون برازيلي ضريبة الدخل إلكترونياً.
- ▶ استخدام الإنترنت في شيلي لجدولة مدفوعات الضرائب، وللتدقيق، واستعادة بيانات عن التاريخ الضريبي الكامل للمواطنين قد أدى إلى اختزال الوقت وقلل من الأخطاء بصورة كبيرة.
- ▶ تتوقع حكومة تشيلي أن توفر مبلغ ٢٠٠ مليون دولار من جملة ٤ بليون دولار قيمة المناقصات السنوية للدولة، وذلك بعد وضع نظام المشتريات على موقع إلكتروني.

ج- في الدول العربية :

- ▶ إدماج قواعد البيانات لوزارتي التخطيط والمالية في المغرب أدى إلى خفض زمن إعداد الميزانية العامة للدولة إلى النصف.
- ▶ استخدام هيئة المواني والجمارك بدبي للإنترنت سمحت لآلاف من شركات الشحن والنقل بخفض الوقت والتكلفة ووفرت خدمات تخليص على مدار الساعة.
- ▶ الخدمات العامة الإلكترونية المقدمة من الهيئات الحكومية بدبي للأعمال والأفراد يتوقع لها أن تحقق وفر في التكلفة الإدارية بما يوازي على الأقل ١٠%.

ثانياً: تطوير نظام إدارة الحكم والشئون العامة (Governance) - وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شئون الدولة ، من خلال المكونات التالية :

١. عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات ، ونشرها للمواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.
٢. استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية للدولة.
٣. في مرحلة متقدمة ، استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

إلا أن تطبيق هذه المكونات يحتاج إلى إرادة سياسية والتزام حقيقي باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية للنهوض بنظام إدارة الحكم والشئون العامة.

ومن الأمثلة عن أثر التحولات في نظام إدارة الحكم والشئون العامة (Governance)

- ▶ في عام ١٩٩٣ ، تم عمل مداولات مدنية في مدينة "هوجفيلت" بهولندا اشترك فيها مئات من المواطنين عن طريق ملء عدد من الاستبيانات بمساعدة نظام التراسل المزدوج الإلكتروني.
- ▶ الانتخاب الإلكتروني في ولاية أريزونا بالولايات المتحدة أدى إلى اشترك عدد من الناخبين يوازي ستة أضعاف المعدل العادي وذلك في الانتخابات الأولية للحزب الديمقراطي.

► استخدمت هيئة الانتخابات الحرة في جنوب أفريقيا نظم المعلومات الإلكترونية لإدارة وجمع وتدقيق وتسجيل ١٨ مليون بطاقة انتخاب وذلك في انتخابات عام ١٩٩٩.

والأثر الأول يمكن تحقيقه على المدى القصير، والكثير من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة والهند والبرازيل والمغرب والإمارات يحصدون حاليا فوائد استخدام التكنولوجيات الحديثة. أما معظم الدول العربية فأمامها الآن مسئولية الاستثمار في استخدامات نظم المعلومات الإلكترونية حتى يمكنهم إحداث التغييرات في الإجراءات الحكومية.

قياس أداء الحكومة الإلكترونية :

يتطلب مشروع الحكومة الإلكترونية اتفاق مبالغ مالية كبيرة تتعلق بالموارد البشرية والمعلومات والالتزامات السياسية ، ومن ثم فإن المحاسبة والمساءلة على كيفية التصرف بهذه الموارد لابد أن تحقق بطريقة أو أخرى ففي البلاد النامية أو الصناعية على السواء، ديمقراطية كانت أو ديكتاتورية ، فإن صناعات السياسات والإدارات المسؤولة عن تطبيق الحكومة الإلكترونية مطالبة بتوضيح كيفية اتفاق تلك لأموال وما هي السياسات التي يتم إعدادها والخدمات العامة التي تقدم ، وذلك بمجرد أن تبدأ الحكومة الإلكترونية في نشاطاته إن نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية يقاس بتحقيقها للأهداف : جودة الخدمات المقدمة ، تيسير الحصول على المعلومات ، زيادة فرص المواطنين في الوصول إلى المسؤولين. ولابد من وضع معايير للحكم على التطور ومستوى الأداء وتعزيزهما بمبادئ المحاسبة والمساءلة.

معايير الأداء :

على المؤسسات المسؤولة عن إدارة مشروع الحكومة الالكترونية أن تحدد مقاييس للأداء ويمكن تصنيف المعايير التي يقاس بها أداء الحكومة الالكترونية فى قسمين : معايير لقياس أداء الحكومة الالكترونية فى الدولة ، معايير لقياس أثر تطبيقات الحكومة الالكترونية.

وفيما يلي بعض المقاييس العامة التى تستخدم للمجموعتين :

أ- معايير لقياس أداء الحكومة :

- حجم المعاملات التى تتم الكترونياً.
- الفترة الزمنية اللازمة للرد على الاستفسارات.
- الفترة الزمنية التى تستمر فيها العمليات بدون مشكلات منذ بدء تشغيل خدمات الحكومة الالكترونية.
- عدد أو النسبة المئوية للخدمات العامة التى تقدم الكترونياً.
- عدد الخدمات الجديدة التى تقدم الكترونياً.
- النسبة المئوية للنطاق الجغرافى التى تغطيها خدمة بعينها.

ب- معايير لقياس أثر الحكومة الالكترونية :

- عدد أو النسبة المئوية للمناطق التى تحصل على المعلومات أو الخدمات الكترونياً.
- زيادة السهولة أو الكفاية فى تقديم المعلومات أو الخدمات (مثل تخفيض عدد الأيام اللازمة لتقديم الخدمات).
- الفترة الزمنية اللازمة لإتمام المشتريات، الخدمات، المعلومات (من وجهة نظر الحكومة، ورجال الأعمال والمواطنين).

- تخفيض التكلفة على المواطنين.
- تخفيض التكلفة على الحكومة.

هذه القائمة مجرد نموذج للمعايير الكمية التي يمكن استخدامها فى تقويم الأداء العام لمشروع ما للحكومة الالكترونية ويمكن إعداد معايير أخرى تتناسب مع أي مشروع ما. فمثلاً يمكن تقويم مشروع الكتروني للمشتريات بناء على حجم التعاملات أو تخفيض الفترة الزمنية اللازمة لعملية الشراء أو تقليل التكلفة. ومن ناحية أخرى يمكن تقويم مشروع يقدم معلومات صحية الكترونية حيث يكون التقويم على أساس النسبة المئوية للمنطقة الجغرافية التي تستطيع الحصول على المعلومات الصحية أو زيادة استخدام الخدمات الصحية فى تلك المنطقة أو زيادة الوعي العام (كما تقاس بالاستقصاءات مثلاً).

ويجب القيام بإعداد معالم لقياس مدى التقدم : حيث توفر هذه المعالم طريقة قياس لمعرفة ما إذا كانت مشروعات الحكومة الالكترونية فى تقدم مضطرد وتقدم فعلاً ما وعدت به ويمكن اعتماد هذه النقاط على أساس :

- توارىخ محددة.
- المقارنة مع دول أو أقاليم أخرى.
- إجراء مسح استبائي لمعرفة الرأي العام.
- إجراء دراسات مستقلة (لقياس درجة الرضا عند العميل ، الماركة ، جدوى التكلفة).
- قياس مشاركة القطاع الخاص أو كفاءة تقديم الخدمات بواسطة المؤسسات.
- درجة التمويل الذاتي التي يحققها المشروع.

الحكومة الإلكترونية في مصر

العوامل الحاكمة للتحويل إلى المنظمة الإلكترونية في مصر

يوضح أستاذنا الدكتور على السلمي أهم المشكلات التي تعيشها الإدارة المصرية عبر السنوات القليلة الماضية رغم كل النيات الطيبة والجهود المستمرة التي يبذلها المخلصون من أبناء مصر في مواقع العمل المختلفة وعلى جميع المستويات :

١- تراجع قيمة الجنيه المصرى بالنسبة لجميع العملات الأجنبية منها والعربية، وبما يعنى تراجع قوته الشرائية فى الداخل وانخفاض مستوى المعيشة للمواطنين مما أدى إلى رفع الأسعار بنسب لا تتماشى مع التأثير الحقيقى لانخفاض قيمة العملة الوطنية. وهذا يعنى فى انخفاض الإنتاجية وقصور معدلات النمو الاقتصادي عن الوصول إلى المستويات المعادلة لحجم الاستهلاك.

٢- تفاقم الفجوة بين حجم وقيمة الواردات المتزايدة باستمرار وبين حجم وقيمة الصادرات المترجمة باستمرار، بما يشير إلى عجز الإدارة المصرية فى مواقع الإنتاج والخدمات عن توفير سلع وخدمات تلتنم احتياجات الأسواق الخارجية وتحظى بإعجاب شرائح معقولة من المستهلكين فيها.

٣- تزايد معدلات البطالة بمعدلات كبيرة خاصة بين خريجي الجامعات والمعاهد ، فضلا عن الاضطراب وعدم الوضوح فى أرقام المتعطلين. وهذه البطالة مؤشر على تراجع قدرة الإدارة المصرية فى الحكومة وقطاعات الأعمال على إيجاد فرص العمل الحقيقية القادرة على استيعاب الإعداء المتزايدة الداخلة إلى سوق العمل من خريجي المنظومة التعليمية وغيرهم من الباحثين عن عمل.

- ٤- اضطراب الشارع المصرى بكل ما يجرى فيه من تجاوزات البناء العشوائي والاستخدام غير المنظم فيه من تجاوزات البناء العشوائي والاستخدام غير المنظم للأبنية فى مجالات نشاط خطرة داخل الكتل السكنية ، وانفلات أنماط سلوك المواطنين من قادة السيارات وغيرها من وسائل النقل والمشاة وغيرهم ، وغياب الرقابة و "الإدارة" بصورة عامة فى جميع مرافق الشارع المصرى.
- ٥- تراخى القدرة على تطوير التعليم ومواجهة أسباب الدروس الخصوصية وانصراف الطلاب عن مدارسهم ومعاهدهم وجامعاتهم، وتواضع مستويات المعلمين والخريجين العلمية والثقافية، وافتقاد أغلب -إن لم يكن جميع- مؤسساتنا التعليمية على اختلاف درجاتها لمقومات الجودة ومواصفاتها.
- ٦- تزايد معاناة المواطنين فى تعاملاتهم مع الهيئات الحكومية المركزية أو السلطات والأجهزة المحلية ، وتقضى صور البيروقراطية وتُعقد الإجراءات وبطء الحصول على الخدمات ، وتسلك أشكال الفساد المختلفة إلى كثير من مواقع العمل المهمة وذات التأثير فى الحياة العامة.
- ٧- تكرار الحوادث والكوارث من أمثال احتراق وتصادم القطارات، وانهيار المباني والمنشآت والاتصالات عن تقصى أسبابها والتعامل معها بجرأة وحسم.
- ٨- إهدار الموارد الوطنية فى مشروعات غير مدروسة والتحمس بمشروعات تستنزف استثمارات هائلة دون عائد مثل مشروعات فوسفات أبو طرطور وحديد أسوان وغيرها مما أشاع وصفها بالمشروعات العملاقة دون ما يؤكد جدوها الاقتصادية أو الاجتماعية.

تلك المشكلات هي نتائج طبيعية لمستوى الإدارة المتواضع فى المنظمات والمؤسسات الوطنية التى تتعامل بمعطيات تجاوزها العصر الحديث الذى نعيشه وتتمسك بقيم وأفكار وهياكل تنسجم بالجمود والبعد عن مواكبة التطورات والتقنيات المعاصرة وتعجز عن أن تلاحق التطور العالمى أو أن تحاول السبق والتفوق على الآخرين.

وبرغم تعدد محاولات إصلاح الإدارة المصرية سواء فى أجهزة أو فى شركات قطاع الأعمال لا تزال أوضاع الإدارة فيها إلى حد بعيد على ما هى عليه ولا يكاد يشعر المواطن المتعامل مع تلك الأجهزة والشركات إلا بالانذر اليسير من التطور والتحسين فى مستوى بعض الخدمات والتعاملات ، أما فى الأغلب الأعم من الحالات فإن الحال تكاد تتجمد على ما هى عليه من سوء فى الخدمات وانخفاض فى جودتها وابتعادها عن متطلبات العصر .

ولا تختلف الحال فى أغلب مؤسسات القطاع الخاص حيث لا تزال تسود مشكلات الخلط بين الملكية والإدارة وإتباع أساليب إدارية غير متطورة مع الظروف والمعطيات السائدة ، وتسابق الكثير من رجال الأعمال الجدد فى بناء إمبراطوريات فى شكل من مجموعات من الشركات المتباينة الأنشطة فى مجالات غير متجانسة لا يتوافر لأغلبهم الخبرة الكافية فيها فيفقدون بذلك مزايا التخصص والتركيز وتنشئت فى مجالات عديدة لا يحققون فى أى منها التميز فى بناء قدرات تنافسية تواجه ظروف السوق ومتطلباتها وتكون النتيجة فى النهاية معاناة المواطنين المتعاملين مع تلك المؤسسات ، كما يعانون العاملون فيها من اضطراب أوضاعها وارتباك معاملتها والتهديد بضياح حقوقه لديها وفى نهاية الأمر تستقر مشكلات تلك المؤسسات المخصصة عند البنوك التى تمددهم بالقروض الطائلة بلا ضمانات كافية وتبدو فى الأفق ظاهرة التعثر فى السداد .

وإلى جانب ما سبق يؤكد البعض على ضرورة مراعاة بعض العوامل الثقافية والاجتماعية والفنية المرتبطة بتطبيق الحكومة الإلكترونية من بينها :

(١) القضاء على الروتين

يقول مدير مركز المعلومات بمجلس الوزراء أن المواطن المصري يعاني من الروتين المعقد في إنهاء المعاملات الحكومية، ومن هنا ظهرت الفكرة في القضاء على هذه السلبية باستخدام الوسائل التقنية الحديثة كالكمبيوتر والإنترنت، وساعد على ذلك انتشار الوعي التقني لدى الجمهور، حيث تزايد استخدام السكان لأجهزة الكمبيوتر ، كما تزايد استخدام الإنترنت ، ويراعى أن التحول للحكومة الإلكترونية يبدأ من مرحلة تعريف المواطن بجميع الخدمات الحكومية والإجراءات الواجب إتباعها وكذا الرسوم والفترة الزمنية المقررة لإنهاء الخدمة، وبعد ذلك يأتي طلب أداء الخدمة من الشبكة الإلكترونية بدون انتقال المواطن للجهة المقصودة، بمعنى إمكان استخراج النماذج المخصصة لذلك وإرسالها إلى مصلحة الأحوال المدنية التي تقوم بإصدار الشهادة، ويتبقى مرحلة تسلم تلك الأوراق وأسلوب الدفع، وتتم عن طريق الذهاب إلى الجهة المقصودة لسداد الرسوم المقررة عند التسلم أو الدفع مسبقا باستخدام البطاقات المالية الإلكترونية، وفي هذه الحالة لا يتم التعامل تماما مع أي موظف بل تنتهي كافة الإجراءات عن طريق الإنترنت؟.

(٢) دراسة الآثار السلبية المترتبة على الحكومة الإلكترونية

إن الهدف الأساسي من مشروع الحكومة الإلكترونية هو راحة المواطنين والمحافظة على الجهد المهدر في استخراج الوثائق الرسمية، مع التركيز على وجود علاقة جيدة بين الجهات المسؤولة والأفراد أساسها الشفافية والاحترام

المتبادل؟ إلا أن لكل تجربة سلبياتها التي يجب الانتباه إليها لتحقيق الفائدة المرجوة منها، وأهم ما يواجه هذا المشروع هو الخوف من ازدياد نسبة البطالة في المجتمع المصري، فعدد العاملين بالحكومة يبلغ ٥,٥ مليون موظف نصفهم تقريباً يقومون بأداء الأعمال الإدارية التي تهدف لخدمة المواطن، وعليه أين يذهب هؤلاء بعد أن يتم إنجاز المهام التي يؤدونها عن طريق الإنترنت، إضافة إلى أنه في حالة حدوث خطأ في الإجراءات بالنظام المعمول به حالياً يتم تحديد الموظف المسؤول ومحاسبته، هذا بجانب مراعاة أن المجتمع المصري يهوى الثقافة الورقية والأختام، الأمر الذي قد يفتقده المشروع الإلكتروني.

(٣) التعليم والثقافة الإلكترونية

إن نجاح تجربة الحكومة الإلكترونية يتوقف على عدة أمور، أهمها أن يكون الجمهور على درجة عالية بالوعي التقني، وكيفية استخدام الشبكة الإلكترونية بكفاءة لإنهاء معاملاتهم بالدقة المطلوبة، مبينة أن الدولة عليها دور كبير في إعداد جيل من المتخصصين في استخدام أجهزة الكمبيوتر وإيجاد التعامل مع كافة برامجها ليقوموا بواجبهم نحو تنقيف وتأهيل المتعاملين مع هذا المشروع، حتى نستطيع اختصار الفترة الزمنية في إنجاز المهام الرسمية التي هي أهم الأهداف المرجو تحقيقها؟ إن نجاح الشبكة الإلكترونية في عمليات التعليم عن بعد يعد من العوامل الحاكمة ، حيث أصبح الإنترنت أكبر جامعة مفتوحة في العالم بما يتوافر لديها من إمكانيات غير محدودة في توفير البرامج التعليمية وبنفس معايير الجودة التي تقوم بها أي مؤسسة تعليمية كبرى، يشجع كثيراً على تحفيز كافة الجهات الرسمية والشعبية للاستمرار في دعم هذا المشروع العملاق الذي سيحقق حلم الملايين في إنهاء واثقهم الرسمية بدون معاناة؟

(٤) تأمين مشروع الحكومة الإلكترونية

إن تأمين مشروع الحكومة الإلكترونية على شبكة الإنترنت يعد أمراً ضروريا لضمان نجاح الفكرة، وذلك لانتشار أعمال القرصنة على هذه الشبكة، مع الأخذ في الاعتبار أن الوثائق المراد استخراجها يفترض فيها السرية التامة والخصوصية، والخوف يأتي من محاولة بعض الجهات استغلال هذا الموقف وتقليد الوثائق أو الاختام وعندئذ ستكون هناك فرصة جيدة للتجارة المشبوهة في تزوير شهادات قد تؤدي إلى أن يأخذ شخص ما شيئا لا يستحقه، فنظام الدفع عن طريق الشبكة الإلكترونية سلاح ذو حدين فهو يتميز بأنه يوفر الوقت والجهد، وعلى الجانب الآخر تكمن الخطورة في عدم القدرة الكاملة لتأمين ومراقبة العمليات المالية على الإنترنت بصورة دقيقة.

يتطلب نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في مصر القيام بالعديد من المجهودات، إلى جانب توفر القدرات والإمكانيات اللازمة، ومن تلك المجهودات والقدرات مايلي :

- ١- البنية التحتية الكفيلة بضمان الخصوصية والأمان لكل من يستخدم تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وهذا لن يتأتى إلا بوجود شبكة اتصالات حديثة ولها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة مع المحافظة على سلامة المعلومات وسريتها.
- ٢- التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الآلي وما يصاحب هذه العملية من تجهيزات آلية وقدرات بشرية لتشغيل نظام الحكومة الإلكترونية.
- ٣- التعاون بين القطاعين العام والخاص واساهمهما في دعم التطبيقات المتعددة للحكومة الإلكترونية

٤ - توفير المعلومات اللازمة وإمكانية الوصول إلى الخدمات ببسر وسهولة وتوضيح التعليمات والإرشادات اللازمة لتعبئة النماذج وإرسالها عن طريق الانترنت

مبادرة مصر في الحكومة الإلكترونية :

تمثل مبادرة مجتمع المعلومات المصري نموذجاً يحتذى به لإدماج عنصر المعلومات كأداة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكان الرئيس محمد حسني مبارك قد أكد في سبتمبر عام ١٩٩٩ على ضرورة إقامة مجتمع المعلومات في مصر .والهدف من مبادرة مجتمع المعلومات المصري، هو بناء وتنمية مجتمع معلوماتي طموح إلى جانب إنشاء صناعة قوية موجهة للتصدير، وستحقق هذه الأهداف من خلال العمل في سبع محاور لبناء هذا المجتمع :

□ **المحور الأول : الاستعداد الرقمي** والذي يعني توصيل خدمات الاتصالات لجميع المواطنين في جميع أنحاء الجمهورية.

حدث من خلاله طفرة كبيرة في عدد مشتركى الخدمة التليفونية في مصر حيث أصبح عدد مشتركى التليفون الثابت في ابريل الماضى ٨,٢ مليون مشترك وعن نفس الفترة أصبح مشتركى التليفون المحمول ٤,٨ مليون مشترك وأصبح عدد كبائن الخدمة العامة ٤٨,٣٠٠.

ويعد نموذج الانترنت المجاني الذي يطبق في مصر حالياً منذ يناير ٢٠٠٢، تجربة رائدة سمحت بالاتصال بالانترنت من جميع الخطوط التليفونية دون اشتراك شهري ويسعر المكالمات المحلية، وتقدم الخدمة الشركة المصرية للاتصالات بالتعاون مع أكثر من ١٠٠ شركة مصرية مقدمة للخدمة ووصل

عدد المنازل التي استخدمت الخدمة حتى الآن ٨٠٠ ألف منزل تخدم ٢ مليون مستخدم .

ويشمل محور الاستعداد الرقمي مشروع حاسب لكل بيت، الذي يعد وسيلة ميسرة لشراء حاسب بضمان خط التليفون بأقساط شهرية وبدون مقدم . وهي أجهزة ذات كفاءة عالية مجمعة محلياً لتفي

بمتطلبات السوق المصري. و منذ ديسمبر ٢٠٠٢ وهو بداية العمل بالمشروع تم التعاقد على ٢٧ ألف حاسب. ويشارك في نموذج العمل بالمشروع بنك مصر والشركة المصرية للاتصالات و ١٤ شركة مصرية خاصة تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات .

وفي مجال نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات تم إنشاء أكثر من ٥٥٠ نادي تكنولوجيا المعلومات منتشرة في جميع أنحاء الجمهورية لإتاحة أدوات التكنولوجيا للجميع من خلال استخدام تطبيقات الانترنت وإقامة دورات تدريبية وإتاحة الفرصة للتدريب الذاتي على المعلومات لأطفال وشباب مصر بالمناطق محدودة الدخل .

□ **المحور الثاني** للمبادرة هو الحكومة الالكترونية والذي يهدف للعمل على تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والمستثمرين في مكان وجودهم، بالسرعة والكفاءة المطلوبة. وأيضاً يتم ميكنة نظم العمل داخل الوزارات لرفع كفاءة أعمال الجهاز الحكومي وأسلوب المراقبة والمتابعة داخلهم، وتحقيق سرعة توفير المعلومات الحديثة بدقة لدعم اتخاذ القرار .

□ **المحور الثالث** للمبادرة الذي يخدم الجانب التطبيقي هو محور الأعمال الإلكترونية الذي يهدف إلى بناء مجتمع معلومات لا ورقي لا نقدي. والعمل في هذا المحور يتم على عدة مراحل تشمل البنية الأساسية ثم البيئة التشريعية ثم البيئة التنظيمية لتطبيقات الأعمال الإلكترونية وأخيراً العمل على التوعية المجتمعية. ويدعم هذا المشروع عدة أنشطة من بينها إنشاء هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات وربط شبكات المعاملات الإلكترونية محلياً وتسهيل اتصالها بالشبكات الإقليمية والعالمية. وبعض الأنشطة الداعمة للأعمال الإلكترونية مثل أنظمة الدفع الإلكتروني دعم قطاع الأعمال المصري نشر آليات التجارة والأعمال الإلكترونية من خلال مكاتب البريد ونوادي التكنولوجيا و مراكز التجمعات .

تحفيز القطاع الخاص على الاستثمار في تطوير ونشر نظم وبرمجيات التجارة والأعمال الإلكترونية وبخاصة في مجال نظم المدفوعات الإلكترونية ونظم تخطيط وإدارة الإنتاج ونظم خدمات العملاء وغيرها، مع الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية .

وتسعى وزارة الاتصالات والمعلومات لإقامة مجتمع لا ورقي بإصدار التشريعات اللازمة لتنظيم وإرساء بنية أساسية للتوقيع الإلكتروني والتعاملات الإلكترونية، ونشر استخدام التوقيعات والمستندات والتعاقدات الإلكترونية بالجهات الحكومية والقطاع المصرفي .

والاتجاه في الأعمال الإلكترونية يشمل إقامة مجتمع لا نقدي، الذي يستلزم ربط شبكات المعاملات الإلكترونية محلياً، وتسهيل اتصالها بالشبكات الإقليمية والعالمية للتوسع في استخدام نقاط البيع الآلية وتحويل المرتبات والمعاشات إلى حسابات بالبنوك .

□ ويهدف **المحور الرابع** للتعلم الإلكتروني لرفع القدرات التنافسية لقوة العمل المصرية محلياً وعالمياً، ودعم جهود وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي في إدخال تكنولوجيا المعلومات في التعليم، باستخدام النظم الإلكترونية التفاعلية الحديثة عبر شبكات المعلومات. ويتم العمل في هذا المحور على المستوى التخصصي والتدريب الأساسي والتدريب ما قبل الجامعة .

وعلى مستوى التعليم الجامعي تم إنشاء جامعة النيل التكنولوجية NileTech بالتعاون مع شركات الاتصالات والمعلومات والجامعات الأجنبية المتميزة بهدف تكوين صفوة من شباب الخريجين قادرة على إحداث طفرة إيجابية للاقتصاد المصري .

□ و**المحور الخامس** من المبادرة يتعرض لتقديم الخدمات الإلكترونية لقطاع الصحة وهذا بالتعاون مع وزارة الصحة .

هناك برامج لرفع كفاءة تقديم الخدمات الصحية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لكافة المواطنين وخاصة بالمناطق المحرومة، من خلال الشبكة المصرية للعلاج عن بعد، والشبكة المصرية للسجلات وطب الأسرة، وإنشاء مركز استدعاء الطوارئ الطبية مع ربطة بنظم المعلومات الجغرافية، ونظم استقبال مكالمات الطوارئ الكترونياً، التعلم الإلكتروني والتدريب المستمر للأطباء وهيئة التمريض .

□ **المحور السادس** خاص بالتوثيق الإلكتروني للتراث الحضاري والطبيعي ويهدف إلى دعم جهود حماية التراث وقد أنشئ مركز توثيق التراث الحضاري والطبيعي بالتعاون مع مكتبة الإسكندرية، للتعريف بالحضارة

المصرية محلياً ودولياً من خلال النشر الإلكتروني والورقي ومواقع الانترنت وبناء نظم معلومات متكاملة لبعض الهيئات العاملة بالمجال.

□ **المحور السابع** يهتم بتنمية صناعة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بهدف لزيادة الصادرات المصرية من منتجات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالسوق العالمي، وجذب الشركات العالمية لتوطين المعرفة والتكنولوجيا، وتحفيزها لتصبح مصر مركزاً لعملياتها في أفريقيا والشرق الأوسط. ويساهم في نمو هذا المحور المناخ التشريعي ومناخ الاستثمار الحالي وتم إضافة أنشطة تكنولوجيا المعلومات لقانون حوافز الاستثمار وتم إصدار قانون الملكية الفكرية، وإصدار قانون موحد لتنظيم قطاع الاتصالات وإعداد مشروع قانون التوقيع الإلكتروني وإنشاء هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات .

ومن أهم الأنشطة في هذا المحور العمل على زيادة القدرة التنافسية للشركات المصرية فتم إنشاء مركز التميز لهندسة البرمجيات الذي يسهم في تقديم الدعم الفني للشركات المصرية من خلال دورات تدريبية وورش عمل متخصصة ومساندة الشركات في الحصول على شهادة الاعتماد الدولية لهندسة البرمجيات .

وتم أيضاً إنشاء شركة لإدارة الحضانة بالتعاون مع الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتم متابعة التسويق الإقليمي والدولي للمنتجات والخدمات وإقامة التحالفات مع الشركات العالمية.

الباب الثالث

وظائف المديرين في ظل توجهات وتحديات
القرن الحادى والعشرين

○ الفصل السابع ○

التخطيط

بقراعتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم التخطيط وأهميته
- تحديد رسالة التنظيم وصياغة أهدافه
- أبعاد التخطيط وعناصره
- الإدارة الإستراتيجية

μ

التخطيط ...

- يعد أول ما يشغل فكر المدير
- يشير إلى التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل
- يساعد في بيان كيفية الاستفادة من الموارد والإمكانات والفرص المتاحة
- قد يكون طويل الأجل أو متوسط أو قصير الأجل
- يتم في مختلف المستويات الإدارية

وسيتم تناول هذا الفصل من خلال الموضوعات التالية :

- مفهوم التخطيط وأهميته
- تحديد رسالة التنظيم وصياغة أهدافه
- أبعاد التخطيط وعناصره
- الإدارة الإستراتيجية

مفاهيم أساسية :

□ رسالة المنظمة :

السبب الجوهري لوجود المنظمة ، والمحدد الرئيسى لقيمها وفلسفتها وعقيدتها تجاه عملائها وأسواقها والعاملين بها والتكنولوجيا والجودة ... وغيرها من التوجهات المؤثرة فى حياة المنظمة.

□ الغاية / الهدف :

وصف محدد (نتيجة دقيقة) لوضع أو نتيجة مستقبلية تنشذ المنظمة الوصول إليها وتحقيقها فى تاريخ معين.

□ الخطة :

الصياغة المكتوبة بصورة محددة وواضحة للتعامل مع أحداث المستقبل من خلال توزيع وتخصيص الموارد ، وجدولة الأعمال والأنشطة ، وبيان كيفية ممارسة كافة الأعمال الضرورية الأخرى من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

□ التخطيط :

الجهود المبذولة للتعرف على ماذا سيكون عليه الحال فى المستقبل ، والاستعداد لمواجهة هذا المستقبل بغية تحقيق أهداف التنظيم.

مفهوم التخطيط وأهميته :

تعد كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع الذى يرتبط بالفكر الحالى والنشاط المستقبلى ، فالتخطيط عملية ذهنية تعتمد على قدرة المدير على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعية ، كما يعتمد التخطيط أيضاً على خبرة المدير وممارساته السابقة بما يمكنه فى النهاية من التعامل مع الأشياء غير الملموسة ووضع أفكاره الخلاقة فى صورة خطط محددة.

إن اهتمام الإدارة بالمستقبل لا يتأتى إلا من خلال التخطيط الذى يتطلب بدوره بناء الرؤية الثابتة ، والغايات والأهداف الواضحة ، وتوقع الأحداث والاستعداد للطوارئ ، وبيان المهام والأنشطة ، وتقديم الصورة الدقيقة عن تتابع الأنشطة فى شكل منتظم يقود لتحقيق الأهداف ، ومن ثم فالتخطيط يعد الجسر الذى يعبر بنا من حيث نحن الآن إلى ما نريد أن نبلغه مستقبلاً.

ويشير التخطيط وبصورة محددة إلى الكيفية التى يجب أن نتعامل مع المستقبل من خلالها ، وهذا يلزمنا أن نتوقع شكل هذا المستقبل أولاً وبشكل موضوعى ، وبناء على بيانات تمثل حقائق وليس آراء واتجاهات شخصية. ويمكننا تلخيص تلك العملية فى كلمات استفهامية محددة هى : ماذا؟ وكيف؟

□ **وماذا سيكون عليه الحال فى المستقبل ؟** ويتطلب ذلك إجراء دراسات متعددة فى مجالات شتى ترتبط بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية و ... غيرها ، كما تدرس عناصر البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الموارد المتاحة والإمكانات بما يتيح لنا التعرف على الفرص المتاحة أو التهديدات السائدة فى السوق ، كما يمكننا من الوقوف على نواحى القوة أو الضعف التى تتميز بها المنظمة.

□ **كيف يمكن التعامل مع المستقبل ؟** والمستقبل كلمة ذات معنى نسبى التأثير ، فقد يكون لسنوات طويلة فيواجهه عن طريق التخطيط الاستراتيجي أو التخطيط طويل الأجل ، كما قد يكون لعدد متوسط من السنوات (٢ - ٥) فيتطلب تخطيط متوسط الأجل ، وأخيراً قد يكون لسنة أو أقل ويناسبه التخطيط قصير الأجل.

إن التخطيط يمكن الإدارة من الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ماذا يجب أن نعمل ؟ What is to be done ?
- كيف سيتم عمله ؟ How is to be done ?
- متى سيتم عمله ؟ When is to be done ?
- أين سيتم عمله ؟ Where is to be done ?
- من الذى سيقوم بعمله ؟ Who is to be done ?

ويعرف البعض التخطيط أنه " بيان تفصيلي لما يجب القيام به مستقبلاً ، كيف ، ومتى ، ومن الذى يقوم به ؟ " ويعرف هنرى فايول التخطيط بأنه " يشمل التخطيط التنبؤ بما سيكون عليه الحال فى المستقبل ، مع الاستعداد لهذا المستقبل " ، فى حين يرى جورج تيرى أن التخطيط " هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التى تراها الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة " .

أهمية التخطيط :

يمثل التخطيط علم وفن التعامل مع المستقبل ، ومن ثم يجب على المخطط أن يكون على دراية بإمكاناته وقدراته المتاحة حالياً ، هذا إلى جانب إلمامه التام بما تم فى الماضى والآثار التى ترتبت عليه ، بالإضافة إلى ما سبق يمكنه توقع مجريات الأمور فى المستقبل. إن المخطط الفعال لا يتعامل مع المستقبل فقط وإنما تحكمه نتائج النشاط فى الماضى ، والإمكانات المتاحة فى الحاضر ، وتبدو الأهمية البالغة للتخطيط من خلال استعراضنا للنقاط التالية.

- ١- يسهم التخطيط فى بناء الغايات والأهداف ويعمل على تركيز الانتباه عليها ، حيث يوجه التخطيط الجهود نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة ويعمل على تكامل الجهود وتفاعلها فى اتجاه واحد.

- ٢- **مواجهة الطبيعة الديناميكية للأنشطة** ، فالتخطيط يتم من أجل التعامل مع ظروف وعوامل متغيرة تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات فليست لدى المدير حالات تأكد كاملة للأحداث المستقبلية ولذا يجدر بالمدير أن يدرس ويحلل جميع المتغيرات واضعاً في اعتباره أن هناك عوامل لا يمكنه التحكم فيها والسيطرة عليها.
- ٣- **الحفاظ على الجهد والوقت المبذول** ، فمع التخطيط يمكن القول أن الوقت والجهد المبذولان لا يضيعان هباء ، بل يعودان عادة بإنجازات وعوائد أكثر إيجابية.
- ٤- **التغلب على حالات عدم التأكد** التي يتسم بها المستقبل ، فمجريات الأحداث في المستقبل تحمل معها قدراً كبيراً من حالات عدم التأكد واحتمال تغير الظروف مما يجعل من التخطيط ضرورة من أهم الضروريات لبقاء واستمرار ونمو منظمات الأعمال.
- ٥- **التخطيط هو الذى يشكل الأساس الذى تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية**، ويتم ذلك من خلال الأهداف الواضحة والمحددة ، والسياسات المصاغة جيداً والإجراءات والخطوات الدقيقة والموضوعة بعناية هذا إلى جانب البرامج والموازنات التى تترجم الخطط إلى أزمنة وأرقام واضحة يمكن للجميع أن يلتزم بها.
- ٦- **التعرف على الفرص المتاحة والسعى لاقتناصها** ، والعمل على تجنب التهديدات أو تقليل أثرها وبذلك ترسم الخطوات العامة على الطريق لتحقيق غايات وأهداف التنظيم.
- ٧- **التخطيط يسهم فى إعمال الفكر الابتكارى لدى المديرين** ، ويعمل على التجديد والإبداع الدائم فى مجال المال ، فهو يفتح الطريق ويعمل على كشف الفرص والمداخل التى لم تكن معروفة من قبل.

- ٨- محاولة توقع المشكلات المستقبلية التي ينتظر أن تواجه المنظمة والسعى لاكتشاف الحلول المتعددة للتصدي لها ومعالجتها.
- ٩- يعمل التخطيط على تقليل النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية والأعمال غير المرتبطة مباشرة بموضوع التخطيط وذلك من خلال كتابة الخطط بوضوح وتحديد سبل العمل وتقدير الوقت والاحتياجات المادية ...
- ١٠- يساعد التخطيط على تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن وبما لا يؤثر على التنفيذ الجيد وتحقيق الأهداف ، ويتم ذلك من خلال استبعاد الأنشطة العشوائية وغير الضرورية وذات التكاليف المرتفعة والمحاولة المستمرة لإحداث التناسق فيما بين الأنشطة والأعمال المختلفة ومواجهة الاختلافات بين الإدارة والأقسام.
- ١١- تحقيق الوفورات الاقتصادية عند التشغيل بسبب الاهتمام الدائم بتحقيق الكفاءة والاهتمام بعناصر المدخلات والمخرجات وحساب النسبة بينهما والسعى لتحقيق معدلات كفاءة أعلى باستمرار .
- ١٢- تيسير إجراء العمليات الرقابية والمتابعة المستمرة ، فالتخطيط بما يضعه من أهداف يمكن من خلالها تحديد المقاييس والمعايير التي تستخدم في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد التعرف على الانحرافات.

تحديد رسالة التنظيم وصياغة أهدافه

رسالة المنظمة :

مفهوم الرسالة :

يبنى الفكر الإدارى المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينات فصاعداً ، أسهم بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker الذى يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة The father of Modern Management نظراً لدراساته الرائدة والتميزة وخاصة لشركة جينيرال موتورز وإنتاجه المتميز فى مجال الإدارة والذى يزيد على عشرين كتاباً ، بالإضافة إلى مئات البحوث والمقالات والذى أطلقت عليه مجلة (Harvard Business Review) نابغة الفكر الإدارى فى وقتنا الحاضر. يرى دراكر انه لابد أن تسأل المنظمة نفسها.

ما هو عملنا ؟ What is Our Business? والذى سيكون مترادفاً مع سؤال ما هى رسالتنا ؟ What is Our Mission?. والذى سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحديد سبب تواجدها "reson for being" والذى يحدد ما هو نشاطها ، ويرجع دراكر الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذى يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

ويرجع مايكل بورتر Michael أهمية الرسالة إلى دورها فى تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها ، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية ، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التى نجدها تحتوى على وصف للاهتمامات الأساسية للمنظمة بعملائها وعناصر بيئتها ، فتهتم بجودة المنتج ،

أو مواقع التسهيلات المقدمة ، أو أهمية المجالات والمزايا الإستراتيجية المتوقعة ، أو فلسفة المنظمة ، أو المفهوم الذاتى ، أو الصورة العامة.

لقد توصلت البحوث التمهيدية التى أجراها كل من Pearce & David إلى أن وضع وتحديد الرسالة فى المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها فى تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التى تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم. ويؤكد جورج ستينر (160 : 1979 , Stelner) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها فى كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح ، تنمى الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة ، وتتميز بالاتجاه العام والصورة الشاملة والطبع المميز (Tene) والفلسفة الموجهة للمنظمة.

مما سبق يتضح أن الرسالة تعد :

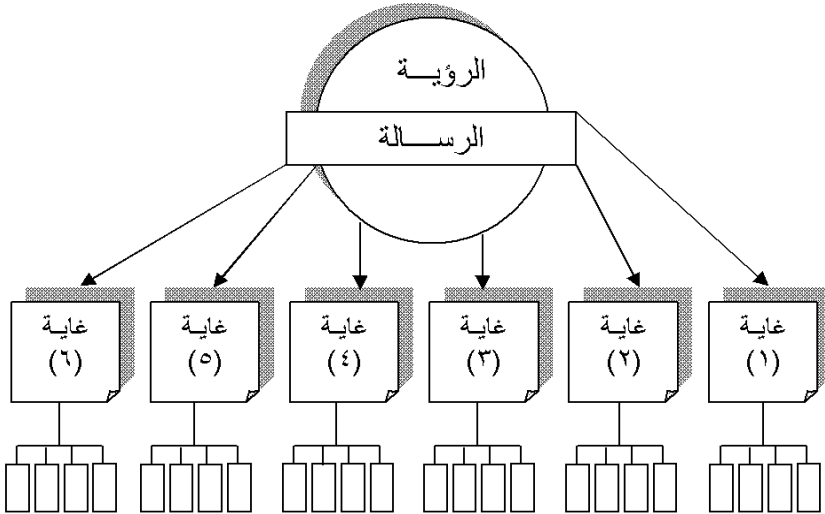
السبب الجوهري لبداية المنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيسى فى بناء الغايات التى يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها ، هذا كما تبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً على هدى من توجيهاتها ، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة فى كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل : "الإطار الرئيسى المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها ... ، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها"

من التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها ما يلى :

- ١- أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تقدرها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
 - ٢- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة ، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.
 - ٣- تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس فى وضع الأهداف.
 - ٤- أن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس تفصيلي.
 - ٥- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.
- ويوضح الشكل رقم (١/٧) العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم.

الشكل رقم (١/٧)
العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم



ويتضح من الشكل رقم (١/٧) أن الرسالة Mission توضع وتحدد على هدى من الرؤية الشاملة Vision للمستقبل المتوقع للمنظمة ، ويتطلب ذلك فراسة وبصيرة نافذة لمفكرى المنظمة وروادها سواء كانوا المؤسسين أو المساهمين أو رجال الإدارة العليا أو المستشارين الذين قد تستعين بهم المنظمات فى بداية حياتها ، كما نلاحظ من الشكل أن غايات التنظيم Goals تشكل فى ضوء الرسالة التى حددتها المنظمة لنفسها ، كما تبين الأهداف Objectives وتحدد فى ضوء الغايات السابق وضعها.

أهمية وضع رسالة واضحة :

تتبع أهمية وضع رسالة واضحة فى تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة ، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارنة لـ ٥٠٠ شركة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء ، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء ، وخلصت تلك الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها.

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها :

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمى موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هى النقطة المحورية لجهود الأفراد.

- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها.
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفاصيل محددة فى صورة وقت ، وتكلفة ، ومعايير أداء يمكن أن تسهم فى عمليات التقييم والرقابة.
- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجى.

خصائص الرسالة الفعالة :

تنتم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالى :

(١) القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات :

إذ يجب أن تنتم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء بدلا من تدعيمها.

(٢) الواقعية والموضوعية :

من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدى والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة.

(٣) التكيف مع البيئة :

يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

(٤) التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء :

فما نشأت المنظمة إلا لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة ، وتمارس نشاطها فى سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها فى الاعتبار .

(٥) الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج :

تطرق الرسالة بعض الجوانب المدعمة لهدفها وذلك ببيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها ، والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها ، بل إن البعض ينادى بالتزام الرسالة بتحديد نتائج دقيقة تلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمي والزمني.

(٦) تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة :

إذ من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء على المستوى الكلى للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفي والتشغيلي ، ويجدر بإستراتيجية المنظمة أن يعمدوا إلى تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة.

(٧) الوضوح ودقة التعبير :

من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعانى والكلمات ، ودقيقة فى تعبيراتها بحيث يفهما جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة ، هذا إلى جانب اختصار جملها بما يمكن من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.

(٨) الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة :

يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة ، بما يوضح الأيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد فى المنظمة.

(٩) الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية :

أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة فى كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف والإستراتيجية ، ويجب أن يشغل فكر إستراتيجيو المنظمة

الإجابة على السؤال التالى What Business are Wein? أو Do was to bein? إن الرغبة فى تحقيق النجاح تحتّم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل.

(١٠) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً :

يؤخذ فى الاعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة فى المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.

عناصر رسالة المنظمة :

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التى يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التى أجراها David وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل فى تسعة عناصر هى (العملاء - المنتجات - الموقع - التكنولوجيا - الاهتمام بالبحوث - الفلسفة الفكرية - المفهوم الذاتى - الاهتمام بالصورة العامة - الاهتمام بالعاملين) ، ولم توضح الدراسة ترتيب محدد لتلك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة عن التساؤلات المقرونة لكل منها ، على النحو الذى يمكننا عرضه فى الجدول رقم (٧-١)

جدول رقم (٧-١) عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
١- العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
٢- المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
٣- الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها ؟
٤- التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة ؟
٥- البقاء/النمو/الربحية	ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
٦- الفلسفة والأيدلوجية	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها ؟
٧- المفهوم الذاتى	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
٨- الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة ؟
٩- العاملين	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟

ومن أمثلة الرسائل التي تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعته شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson ، حيث حددت رسالتها كالتالى :

"نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والممرضين والمرضى ، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا "

أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالى :

"إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرى ، فإنها هدفنا الأول ، إضافة إلى سعيها لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوروبية"

وبالنسبة للرسائل التي تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية (مجبروهيل) والتي تنص رسالتها على ما يلي :

"نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التي تحقق المنافع والعوائد لعملائنا ، والعاملين لدينا ، والمؤلفين ، والمستثمرين ، والمجتمع بصفة عامة".

وفيما يتعلق بالرسالة التي تركز على الصورة العامة ، فيوضحها نموذج رسالة شركة الحديد والصلب المصرية كالتالي : "إننا نشارك في تدعيم الاقتصاد القومي في المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولي يجب القيام بها على خير وجه "شركة الحديد والصلب"

وقد تركز الرسالة على العاملين ، ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك رسالة شركة كوكاكولا : "نحن نؤمن بدور المورد البشري وضرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافأته ، وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة ، والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة"

الأهداف :

توجد حكمة إغريقية قديمة تقول : " لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يرس به ، فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية " ولذلك فإن أغراض وأهداف المنظمة التي تمثل الموجه الأساسي الذي يقودها إلى الغايات التي تسعى إلى تحقيقها.

إن الأهداف تساهم في إصدار القرارات الإستراتيجية ، وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها ، كما تساهم أيضا في بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه فيهما ، ويساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارات والأفراد في المستويات التالية ، كما تساهم في بيان مراكز المسؤولية. وأخيراً فإنها تساهم في تقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها ومن ثم ، فإن المنظمة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

أولاً : مفاهيم أساسية فى ماهية الأهداف :

تعتبر الأهداف أولى الخطوات اللازم تحديدها عند القيام بالعملية الإدارية ، وفي هذا الصدد يمكننا التعرض لبعض المفاهيم ، وذلك على النحو التالي :

: Goals الغايات

تشير الغايات إلى الدور الأساسي للمنظمة ، حسب ما يتوقعه مجموعة المؤثرين والمتأثرين بنشاط المنظمة ، مثل العملاء ، العاملين ، الدائنين ... الخ وبناء على ذلك تعرف الغايات عن طريق المجتمع الذي تعمل فيه / وتتعامل معه المنظمة ، فالمستثمرون يبحثون عن منظمة فعالة ذات معدلات نمو مرتفعة ، والعملاء يبحثون ، عن منتجات تحقق إشباع لحاجاتهم من هذه المنظمة ، والعاملون يبحثون عن طرق عمل وتكنولوجيا متقدمة وجو عمل مادي ومعنوي مريح ، والموردون والدائنون يريدون منظمة موثوق في تعاملاتها ...

: Missions الرسالة

تشير الرسالة إلى الخصائص الفردية والمميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، إذ تكشف رسالة المنظمة عن الذي وجدت من أجله المنظمة

والصورة التي تحاول أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتى للمنظمة ، وتدل على منتجها الأساسى أو الأسواق التى تخدمها والحاجات الأساسية التى ستحاول إشباعها.

فيشير البعض إلى أن رسالة منظمات الأعمال يجب أن تشمل دراسة وتحليل مجموعات العملاء التى تخدمهم (السن /الجنس / الدخل / الخصائص / الجغرافية/ الموقع) والمنافع التى يمكن أن تشبعها لهؤلاء العملاء (المنتجات / التسليم / السعر / تحقيق الآمال / ...) والتكنولوجيا التى ستساعد المنظمة فى ذلك ... وغيرها.

الأهداف Objectives :

تشير الأهداف إلى : " النتائج النهائية التى تسعى المنظمات إلى تحقيقها " The Specific results that an Organization seeks ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومي Objectives و Goals نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن :

- **الغايات "Goals"** : تشير إلى الأهداف التى تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ، ولهذا يشار إليها Long – run- open – ended مثل هدف تعظيم الربحية Profit Maximization ولهذا توضع هذه الغايات "Goals" آخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل : تحقيق أعظم وأفضل ربحية To achieve greater or better Profitability أو البقاء والنمو والحصص التسويقية.

- **الأهداف Objectives** : وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة رسالة المنظمة إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها ، بحيث تمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ، وهى تشمل بالتسلسل :

- (١) الحالة أو الظروف المرغوبة.
- (٢) وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
- (٣) هدف يمكن تحقيقه (موضوعي ، وقابل للتحقيق).
- (٤) إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف

وبمعنى آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه ؟ وبواسطة من ؟ وبناء على ذلك فالأهداف قد تشمل : مستويات الربح المرغوبة ، العائد على الاستثمار ، العائد على المبيعات ، معدلات النمو فى الأسواق ، مستويات المخزون ، معدلات الإنتاج ، مستويات الجودة ... الخ.

ولزيادة الإيضاح يمكننا الاستعانة بالمثل المبين بالشكل رقم (٢/٩) لبيان العلاقة بين الغايات والأهداف فى شركة هدى لمنتجات الأطفال.

وخلاصة القول أن الأهداف تبنى على أساس الرسالة والغايات ، ويمكن القول أن الغايات Goals تمثل ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد، وهى بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو السريع أو هدف الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ، ولهذا فهى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية ، إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا بالمنظمة ، هذا فى حين أن الأهداف الفرعية Objectives تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطى والتشغيلى وتهتم الإدارة بتحديد لها لبيان أكثر تفصيلاً وإيضاحاً للأهداف العامة ، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل ، مثل تحقيق ١٠% معدل نمو فى مبيعات منتج ما خلال مدة الستة شهور من يناير وحتى يونيو ١٩٩١.

الشكل رقم (٢/٧)

العلاقة بين الرسالة والغايات والأهداف فى شركة هدى لمنتجات الأطفال

الغايات :

- العملاء : الحصول على منتجات ذات جودة عالية وبسعر معقول..
- العاملون : تقديم ظروف عمل جديدة ، ومكافآت وأجور مناسبة
- المساهمون : تعظيم العائد على حقوق الملكية من خلال النمو والبقاء والحصة التسويقية.

الرسالة :

- " الأطفال هم محل اهتمامنا " ولذلك نسعى لتقديم أحدث المنتجات المعروضة حتى يمكننا تحقيق المنافع المنتظرة وتحقيق سعادتهم ورؤية البسمة على وجوههم مستعنين فى ذلك بالموارد البشرية الفعالة والتكنولوجيا الحديثة.

الأهداف :

- الإدارة العليا : توسيع التعامل فى مراكز البيع اليومية خلال العام المالى القادم ، وتطوير الألعاب الجديدة للأطفال فى أعياد الميلاد (رأس السنة الميلادية) .
- مديرو الإدارات : بناء وتشغيل ثلاث مراكز جديدة فى محافظة الدقهلية أولها ، والثانى بمحافظة دمياط ، والثالث بمحافظة الغربية وذلك حتى ١٥ أغسطس.
- تطوير خطين لإنتاج عرائس لعب الأطفال وتوفيرها على أرصف المتاجر أو لنوفمبر.

ثانياً : أهمية وضع الأهداف :

هناك عدة نواحي تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها :

- ١- **تعتبر الأهداف من أهم عناصر التخطيط** : إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبنى عمليات التنبؤ ، وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد ، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.
- ٢- **تعتبر الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات** : أن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تعتبر العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها ، كما أنها تفسر تأثير المنظمة بالظروف البيئية المحيطة ، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
- ٣- **تساعد الأهداف في المستويات العليا "Goals" على وضع الأهداف في المستويات التالية Objectives** : إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يساعد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.
- ٤- **يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية** : فالأهداف تتحقق من خلال إدارات وأقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته ، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أنيط به تحقيقها.
- ٥- **تساهم الأهداف في تفويض السلطة** : إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة ، كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

- ٦- تساهم الأهداف فى بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة : فالأهداف تساهم فى بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه ، كما تساهم فى بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة ، سواء كانت بشكل رأسى أو أفقى ، علاقات تعاون أو علاقات سلطة..
- ٧- تساهم الأهداف فى وضع المعايير والمقاييس التى تستخدم فى الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
- ٨- تساعد الأهداف فى تقييم أداء الأفراد ، بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم فى وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز ... وغيرها.

ثالثاً : الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف :

يمكننا بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف على النحو التالى :

- ١- القابلية للقياس الكمي : إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القابلية للقياس الكمي قدر الإمكان ، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها ، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كمياً ، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية ... ، إلا أن ذلك يجب ألا يثنى من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء - التى يمكن أن تساعد فى الوصول إلى بعض الدلائل والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

- ٢- **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم** : يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها ، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.
- ٣- **الموضوعية والواقعية** : يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى "الذاتية" أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة فتراعى الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية ، وتراعى مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير ... وهكذا
- ٤- **الارتباط بعنصر الزمن** : يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ، أى ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذى يتم تغطيته فى مجال زمنى واسع ، ويقال خطط طويلة الأجل (١٠ - ٥ سنوات تقريباً) ، وخطط متوسطة الأجل (٥ - ٢ سنة تقريباً) وخطط قصيرة (فى حدود سنة تقريباً) ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التى يتم السعى إلى تحقيقها.

وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط بين فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن على النحو المبين فى الشكل رقم (٣/٧) :

شكل رقم (٣/٧)

العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال أهدافها وعنصر الزمن

الأهداف	المدى	المدى الزمني	المدى الزمني	المدى الزمني
		القصير	المتوسط	الطويل
الأهداف	-	الإنتاج	- التكيف	البقاء
ومعايير	-	الكفاءة	- النمو	
التقييم	-	الرضا		

ويتضح من الشكل رقم (٣/٧) أنه يجب ربط الأهداف بعنصر الزمن ، إذ أن الاختبار النهائي للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا ؟ ولهذا فالبقاء يعتبر هدفاً في المدى البعيد ، في حين نجد أن الأهداف في المدى الزمني القصير تتمثل في :

- الإنتاج : وذلك بكميات ونوعيات معينة تطلبها البيئة .
- الكفاءة : وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات .
- الرضا : وتمثل هدف تحقيق المنافع الذي يحصل عليها كل من العاملين ، والعملاء والمجتمع .

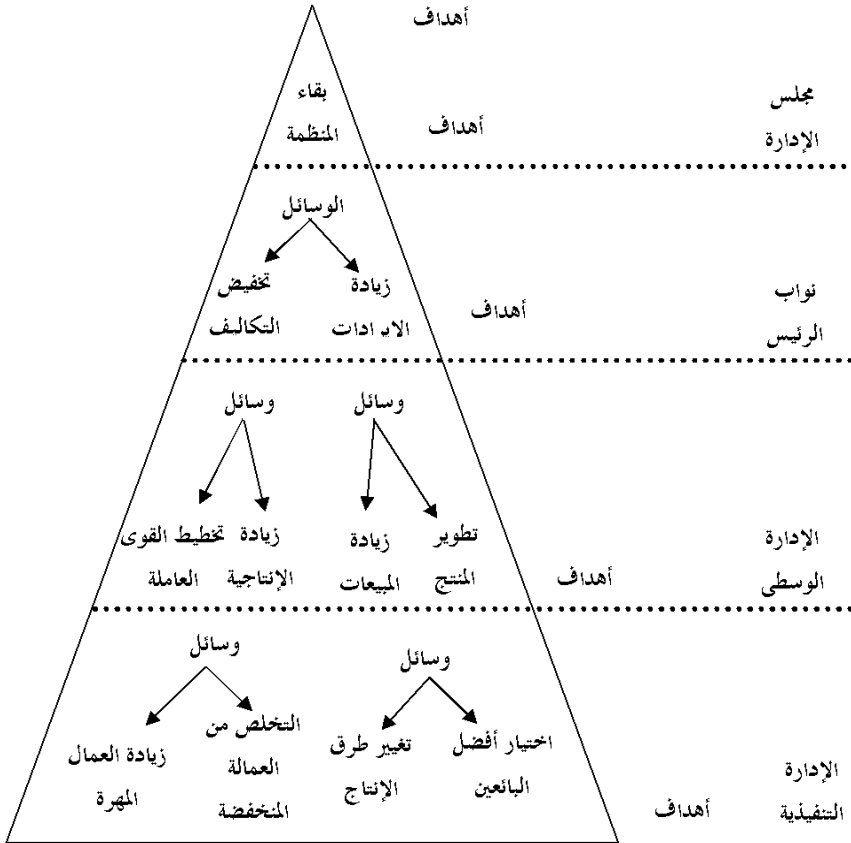
وعلى المدى الزمني المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل في :

- التكيف : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخلها وخارجها.
- النمو : ومن خلاله وتهدف المنظمة إلى تدعيم مركزها أولاً بأول وتدرجها بما يؤدي إلى دعم قدرتها على البقاء في المدى البعيد .

- ٥- مشاركة العاملين فى وضع الأهداف : يفضل اشتراك من سيتولى تنفيذ الأهداف فى وضعها ما أمكن ذلك ، حيث أن ذلك ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهماها من قبل الجميع .
- ٦- الانسجام والترابط بين الأهداف : ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسى والأهداف الفرعية ، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدى إلى تحقيق رسالتها.

ويلاحظ من خلال الشكل رقم (٤/٧) أن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات التنظيمية الأقل ، كما يلاحظ أن المستوى التنظيمى الأعلى هو الذى يتولى وضع الأهداف العامة ، فى حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع قدر أقل من عدم التأكيد ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.

الشكل رقم (٤/٧) سلسلة الأهداف والوسائل



رابعاً : تصنيفات الأهداف :

١ - الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية :

أ- **الأهداف الرئيسية :** تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكتفى بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف " تحقيق الأرباح " .

ب- **الأهداف الفرعية :** تمثل أهدافاً ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة في تسهيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف " تحقيق كمية مبيعات معينة في اليوم "

٢ - الأهداف الصريحة والأهداف الضمنية :

أ- **الأهداف الصريحة :** ومثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوة التأثير الخارجية ، كما تهتم الإدارة العليا في علاقاتها بالملاك ، وذلك مثل هدف المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع .

ب- **الأهداف الضمنية :** وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الإنتاج والعمليات التشغيلية والشراء والتخزين وما شابه ذلك ، مثل " العمل على تشغيل خمس مراكز إنتاجية طاقاتها ألف وحدة يومياً "

٣ - الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية :

أ- **الأهداف على مستوى الفرد :** لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لـ " ماسلو " في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى عدة أهداف يسعى إليها .

وقد يحدد شخصان لنفسيهما نفس الأهداف ومع ذلك يسعى أحدهما لتحقيق تلك الأهداف بطريقة مختلفة عما اتبع من قبل الآخر .

ب- **الأهداف على المستوى التنظيمي** : هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وفي هذا الصدد نجد أن " بيتر دراكر " قد اقترح الأهداف التالية : لمنظمات الأعمال :

- ١- المركز التسويقي.
- ٢- الابتكار والتجديد.
- ٣- الكفاءة الإنتاجية.
- ٤- الموارد المالية والطبيعية.
- ٥- الربحية.
- ٦- مستويات الأداء.

على الرغم من أن بيتر دراكر قد أورد هدف الربحية في مرحلة متأخرة (المرتبة الخامسة) ، إلا أن هذا ليس معناه عدم أهمية الربح ، بل أن الربح مازال على قمة الأهداف بالنسبة لمنظمات الأعمال حيث أنه لكي يتحقق هذا الهدف فلا بد من الاهتمام بتحقيق الأهداف الأخرى ، فبدون الربح لا يمكن تحقيق هدف التطوير والنمو والتجديد والتوسع والكفاءة و.... غيرها من الأهداف. وقد يتساءل البعض لماذا هذه الأهمية الكبيرة بالربح ؟ لماذا هذه السيطرة المادية ؟

وللرد على ذلك يمكن القول ، بداية ليس الغرض سيطرة مادية أو اقتصادية ما دام الربح لا يحتوى على استغلال لموارد المجتمع ولقدرات المستهلكين ، وما دام هذا الربح يتسم بالعدالة والملاءمة ، ولكن يبقى الربح ، وتبقى أهميته البالغة وذلك للاعتبارات التالي :

- يمثل الوسيلة الرئيسية لتحقيق الأهداف الأخرى.
- يحمي المنظمة من المخاطر والتهديدات المحيطة بها.
- يساعد على تحقيق النمو والتوسع في عمليات وأنشطة المنظمة.
- يساعد على إشباع طموحات وآمال المساهمين.
- يسهم في إذكاء روح العمل والابتكار والتجديد لدى إدارة المنظمة.
- يعمل على رفع الروح المعنوية والحصول على المكاسب المادية للعاملين.
- يحفظ المنظمة هويتها وصورتها أمام المتعاملين معها طالما لا يحتوى على استغلال لقدراتها الشرائية.
- يدعم الثقة لدى مقدمى التيسيرات والتسهيلات المختلفة للمنظمة، مثال ذلك: منشآت التأمين ، النقل ، التخزين ، البنوك ، الممولين ، الموردين ، ... وغيرهم.
- يساعد فى ممارسة المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف أطراف المجتمع.

أبعاد التخطيط وعناصره :

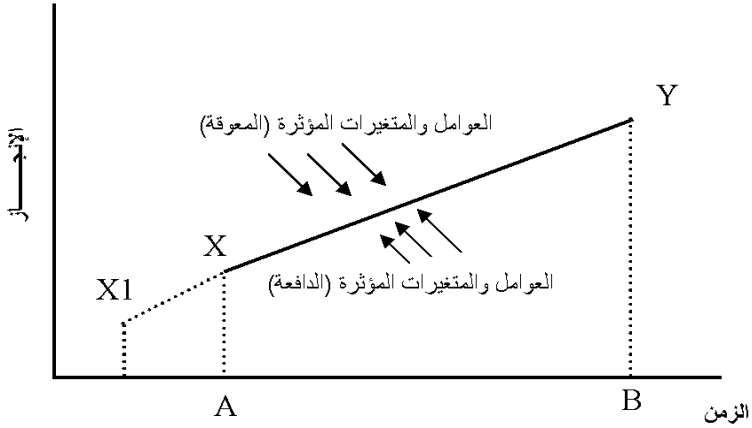
التخطيط هو المدخل الرشيد لتحقيق الأهداف :

كما يتضح من الخطوات المنهجية للعملية التخطيطية نجد أن التخطيط هو المدخل العملى والرشيد لتحقيق الأهداف

ويمكننا بيان عملية التخطيط كما هو مبين بالشكل رقم (٥/٧)

شكل رقم (٥/٧)

علاقة الزمن بالإنجاز من خلال عملية التخطيط



إن التقدم في الإنجاز كما هو مبين على المحور الرأسى يعنى تحقق مبيعات أكثر ، تحقيق أرباح أكثر ، تخفيض التكاليف ، وغيرها من نقاط القوة المثيلة ، فى حين يتضح على المحور الأفقى عنصر الزمن ، وتشير النقطة (X) إلى أين نحن الآن (بداية التخطيط) فى حين تشير النقطة (Y) إلى أين تريد أن نصل فى المستقبل (نهاية فترة التخطيط) ، وإذا نحن فى "X" ونريد أن نصل إلى "Y".

وقد لا نملك كافة البيانات المطلوبة أو نتحكم فيها ، ولكننا سنبدأ الخطة على أى حال ، ولذا قد نحتاج إلى الفترة من (X1) إلى X لتدعيم الموقف واستكمال النقص فى أى من البيانات أو الموارد.

وإذا كانت ظروف المستقبل تحت السيطرة تميل إلى حالات التأكد التام ، فإن اتجاهنا مع الخط XY سيكون ميسراً وطبيعياً ، ولكن واقع الأمر يفرض

عدداً كبيراً من العوامل والمتغيرات تؤثر في اندفاعنا نحو تحقيق الأهداف ، وتمثل تلك العوامل والمتغيرات أسس وافتراضات لا بد منها لإجراء عملية التخطيط.

ولأننا لا نستطيع أن نتوقع كل شيء ولا يمكننا السيطرة على جميع العوامل فإننا نجتهد للسير على المسار من (X) إلى (Y) في ضوء أسس وافتراضات عديدة ومؤثرة على عملية التخطيط.

وكلما كانت الفترة شاسعة ما بين (A) ، (B) زمنياً كلما كان من الصعب وضع الأهداف الواضحة والمحددة وبالتالي تحتاج العملية التخطيطية في جميع أبعادها إلى مجهود مضاعف.

وفي معظم الأحوال تطرح التساؤلات التالية :

- هل تعد الخطة لفترة قصيرة المدى أم لفترة طويلة المدى
 - كيف سيتم التنسيق بين الخطة قصيرة المدى والخطة طويلة المدى ؟
- والإجابة على تلك التساؤلات تقدم لنا آفاق متعددة فيما يتعلق بالعملية التخطيطية ... فقط يتم التخطيط لأسبوع قادم فيأخذ الشكل الدقيق والتفصيلي أيضاً ، وفي حالات أخرى كثيرة يتم التخطيط لعدد من السنوات فيتطلب قدراً من الجهد والفكر ، وفي كل الأحوال تختلف العوامل المؤثرة حتى لنفس المنظمة ولنفس الفترة مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط كمدخل رشيد لتحقيق الأهداف أيأ كانت الفترة وأيأ كانت طبيعة المنظمة.

أنواع التخطيط :

يمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع تبعاً لأسس ومعايير متباينة وذلك على النحو التالي :

التقسيم تبعاً لمدى شمول التخطيط :

تنقسم الخطط لمدى الشمول إلى الأنواع التالية :

- ١- **الخطط القومية** : وتمثل تلك الخطط التي تضعها الدولة لسنة أو لعدة سنوات قادمة ، وعادة تمر بعدة مراحل ويشارك فيها هيئات ومؤسسات ووزارات الدولة وتعتمدها الجهات التشريعية فيها وتشتمل على جميع القطاعات والمجالات وتصبو إلى تحقيق المصلحة العامة.
- ٢- **خطط الأعمال** : وتشير إلى الخطط التي تضعها منظمات الأعمال سواء طويلة المدى أو قصيرة المدى ، وتهتم بالنشاط في المنظمات القائمة أو المشروعات الجديدة ، كذلك فقد تلك الخطط على مستوى المنظمة ككل أو على أساس وظيفي أو جغرافي.

تقسيم الخطط تبعاً للمدى الزمني :

تختلف المدة الزمنية التي توضح الخطة لتغطيتها تبعاً لاختلاف ظروف المنظمة والعوامل البيئية التي يتم دراستها داخلياً وخارجياً ، هذا إلى جانب الأهداف المراد تحقيقها ، ومدى القدرة على التنبؤ الدقيق بالظروف المستقبلية، ومع ذلك يمكن بصورة عامة تقسيم الخطط وفقاً للبعد الزمني إلى عدة أنواع كما يلي :

- ١- **الخطط طويلة الأجل** : وتستغرق عادة ما بين خمس إلى عشر سنوات أو أكثر وقد يطلق عليه البعض التخطيط الاستراتيجي ، وتسعى إلى تحقيق

تقسيم الخطط من حيث المركزية :

تنقسم الخطط من حيث المركزية إلى نوعين أساسيين بمراعاة أن المركزية عملية نسبية يختلف تطبيقها حسب الظروف.

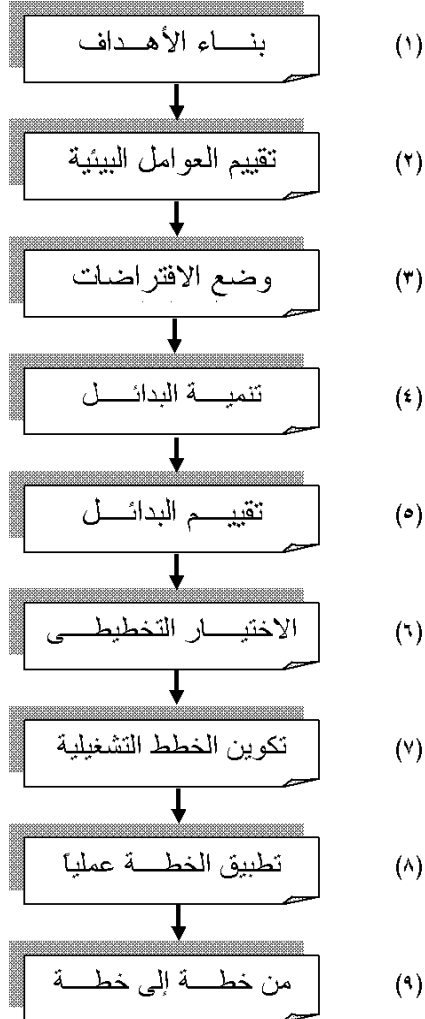
- ١- **خطة مركزية :** وهي الخطة التي توضع على مستوى الإدارة العليا للمنظمة التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات ، وتقوم كل إدارة أو وحدة في المنظمة بتنفيذ تلك الأهداف في ضوء الخطة العامة للمنظمة.
- ٢- **خطة لامركزية :** وهي خطة كل إدارة أو وحدة تمثل قسماً أو فرعاً يتبع المنظمة وبطبيعة الحال تشتق الخطة الفرعية من الخطة المركزية.

الخطوات المنهجية للعملية التخطيطية :

تختلف الخطوات التي يمكن إتباعها لإعداد الخطة من كاتب إلى آخر ، ومع ذلك نلاحظ أنها جميعاً تبدأ ببناء الأهداف والاتفاق عليها وتنتهي بتطبيق الخطة وربطها بما قبلها من خطط وتمهيداً للخطط التي ستطبق بعدها.

ويمكننا عرض الخطوات التي يمكن إتباعها عند إعداد العملية التخطيطية على النحو المبين في الشكل رقم (٦/٧)

شكل رقم (٦/٧)
الخطوات المنهجية للعملية التخطيطية



وفيما يلي نلقى الضوء على كل خطوة منها باختصار .

١ - بناء الأهداف Establish Objectives :

يجب أولاً تحديد الأهداف التي من أجل تحقيقها يتم إعداد الخطة ، ولاحظ أن الخطط طويلة الأجل ومتوسطة الأجل تتطلب أهدافاً على المدى الطويل يضعها المدبرون بالإدارة العليا على المستوى الاستراتيجي ، تشتق منها وترتبط بها الأهداف على المدى القصير التي يتولى وضعها المدبرون بالإدارات التنفيذية على المستوى التكتيكي ، ولقد سبق أن تعرضنا تفصيلاً لأنواع الأهداف وخصائصها ومميزاتها.

٢ - تقييم العوامل البيئية Evaluate Environmental Factors :

إن الأهداف لا يتم تحديدها بصورة مجردة ، وإنما يجب أن يأخذ المدبرين في اعتبارهم نتائج تقييم العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتضمن هذه الخطوة النقاط التالية :

- دراسة عوامل البيئة الخارجية : والتي تتضمن عناصر عديدة من أهمها العوامل الاقتصادية ، والعوامل الثقافية والاجتماعية ، والعوامل السياسية والتشريعية والعوامل التكنولوجية ، حيث يتم وصف كل حالة وكل عالم وكل قطاع وماذا سيحدث له أو فيه مستقبلاً حتى يمكن تحديد الفرص المتاحة والقيود أو التهديدات السائدة. هذا كما يجب تحليل بيئة المنافسة في الصناعة التي تمارس المنظمة عملياتها من خلالها ، وذلك للتعرف على طبيعة المنافسة ونوعها ، وما هي المنظمات الرائدة والتابعة في السوق محل التعامل.

إن المديرين فى هذه الخطوة يركزون على تحديد مختلف الاحتمالات والظروف التى قد تواجههم مستقبلا خلال دورة التخطيط التى يهتمون بإعدادهما ، ويتم ذلك من خلال دراسة الاتجاهات المؤثرة والتى يمكن اكتشافها من خلال طرح التساؤل التالى : ماذا لو ؟ What if وبإحالة هذا التساؤل فى مختلف المجالات يمكن للمديرين أن يحددوا مقدمات وافتراضات التخطيط.

٤ - تنمية البدائل Develop Alternatives

عادة ما تتمخض عملية التخطيط الناجحة عن توليد وتنمية عدداً من البدائل المتاحة أمام المديرين ، ومع تعدد هذه البدائل إلا أنها تؤدى إلى تحقيق نفس النتائج والأهداف. وتتمثل المهمة الإدارية هنا فى الاختيار بين تلك البدائل ، وعلى سبيل المثال إذا كان هدف المنظمة هو زيادة الأرباح فإنها ستجد أمامها عدة بدائل للاختيار : أحد هذه البدائل أن تعمل على زيادة مبيعاتها ويمكن تحقيق ذلك من خلال قرارات التسعير أو الترويج أو تغيير وتنمية قوة العمل البيعية أو تغيير نظم التوزيع ، وبديل آخر لزيادة الأرباح يتمثل فى تقليل التكاليف من خلال تخفيض قوة العمل أو الاعتماد على مواد أخرى فى عملية الإنتاج.

٥ - تقييم البدائل Evaluate Alternatives

غالباً ما يقدم المديرين عدداً من البدائل فى محاولة للوصول إلى أفضلها ، وفى هذا الصدد فإنه يجب تحديد المعايير والمقاييس التى يتم من خلالها تقييم البدائل وتحديد أوزان لكل معيار بحيث يتم التوصل لمزايا وعيوب كل بديل.

إن البديل المقترح والقابل للتطبيق يجب أن يتوفر به عدة خصائص ومعايير من أهمها :

- أن يكون عملياً Feasible
- أن يكون واقعياً Realistic
- أن يكون كفاء Sufficient

فالبديل الذى يتسم بالعملية يجب أن يكون ممكناً وليس هذا فحسب بل أن فرصة نجاحه فى التطبيق ملائمة أيضاً ، وحتى يتميز البديل بالواقعية فيجب أن يكون مرضياً لجميع الفئات وعادلاً وواقعياً فيراعى القوانين وفى نفس الوقت يعمل وفق التوقعات ويتكيف مع حاجات مختلف الأطراف التى وضع من أجلها. أما أن يتصف البديل بالكفاءة فهذا معناه أن بتطبيقه سيتم حسن استثمار والاستفادة من الموارد وستتبع أفضل الطرق للوصول إلى أحسن المخرجات من خلال المدخلات المتاحة ، بما يحقق الأهداف المرغوبة والسابق تحديدها والاتفاق عليها.

٦- الاختيار التخطيطي Planning Choice

عقب عمليتى تنمية البدائل وتقييمها يصبح الطريق ممهداً لانتقاء البديل التخطيطي الأفضل بمراعاة المعايير والمقاييس المحددة ، ولاشك أن لكل خطة مزاياها وعيوبها ، وهنا يقرر المسئولين اختيار الخطط التى يكون مزاياها أفضل من عيوبها ، وتسهم فى اقتناص الفرص البيئية المتاحة وذلك بمراعاة نقاط القوة والضعف التى تتميز بها المنظمة ، إن الاختيار التخطيطي يعنى اتخاذ القرار بالخطة المختارة وبالتالي تحديد السلطات والمسئوليات المناطة بالأفراد وإعلامهم بذلك ، مع تحرى الدقة فى تحدي الأزمئة الخاصة بالتنفيذ والبدء والانتهاء من كل نشاط أو خطة فرعية.

٧- تكوين الخطط التشغيلية :

عادة ما تشمل الخطة الرئيسية على عدة خطط فرعية تشتق من الخطة وتبنى على أساسها ، وتمثل تلك الخطط أعمالاً وأنشطة يجب القيام بها بصورة متكاملة لتحقيق كل منها هدفاً فرعياً من الأهداف الكلية للخطة فالخطة التي تضعها المنظمة لبيان كيفية إتمام الأنشطة والأعمال بإدارة التسويق نجد أنها تشمل على عدة خطط فرعية تعد بشكل تشغيلي يبين تفصيلات أداء الأعمال من حيث الموارد البشرية والمالية ، والوقت والتكاليف والمواد ... وغيرها ، فتظهر الخطة الإعلانية على حدة ، وكذلك خطة تصميم المنتجات ، وخطة منافذ التوزيع ، وخطة التعبئة والتغليف وخطة تنشيط المبيعات ... ويجب أن تتحرى الإدارة عملية التكامل بين تلك الخطط.

وهكذا يتضح أن الخطط التشغيلية تشمل على تفصيلات الإنجاز المنتظرة والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

- تحديد من سيقوم بالأعمال ويعكس ذلك المسؤوليات والواجبات
- تحديد متى سيتم التنفيذ ويعكس هذا المدى الزمني للتنفيذ
- تحدد كم تتكلف عمليات التنفيذ ويعكس ذلك الإمكانيات المالية المطلوبة.
- تحديد إجراءات التنفيذ والرقابة ويتطلب هذا بيان نظم التشغيل والرقابة.
- ولهذا تركز الخطة التشغيلية على :
- الأفراد - الإمكانيات - الإجراءات - الزمن

٨- تطبيق الخطة عملياً

فى هذه الخطوة يتم التطبيق العملى للخطة ، حيث يبدأ الأفراد كل فى أداء مهام عمله ، وتوزع الموارد على الإدارات والأقسام بحسب المخطط لها ، وتبدأ

العمليات الإدارية والرقابة ، وتمتاز الموارد المالية والمادية والبشرية معاً لتكون منتجات المنظمة.

٩- من خطة إلى خطة Plan to Plan

إن التغيرات التي تحدث في البيئة ، بالإضافة إلى تلك التي تحدث في المنظمة قد تؤدي إلى فشل عملية التخطيط ، ولهذا نلاحظ أن الخطط طويلة المدى غالباً ما يتم تعديلها لتتكيف وتواكب التأثيرات البيئية ، أما الخطط قصيرة الأجل فيتم التغيير فيها في أقل الحدود. وبناء على ذلك يجب دائماً أن تعد الخطط البديلة لتطبيقها أو الاستعانة ببعض منها عند الحاجة إلى ذلك ، هذا بالإضافة إلى ضرورة مراعاة تواصل وترابط الخطط ، فليست هناك خطة مقطوعة الأوصال لا قبلها ولا بعدها.

عناصر التخطيط :

السياسات Policies :

السياسة هي خطة ذات استخدام دائم تقدم إطار عاماً من أجل عملية اتخاذ القرارات ، وتتعلق السياسات بالعديد من الموضوعات الخاصة بالتنظيم فالهدف من السياسة هو تقديم الخطوط العريضة للسلوك لضمان الاتساق والاستقرار في هذا السلوك بمرور الوقت.

وبهذا يمكن تعريف السياسة بأنها : مجموعة المبادئ والقواعد العامة التي سبق تحديدها بحيث ترشد وتوجه سلوك وتصرف الأفراد وتضبط تفكيرهم وتسهم في صنع واتخاذ القرارات في التنظيم أو في أحد وحداته.

وتعد السياسات أحد الدعامات الأساسية للتخطيط حيث تحدد الحدود وتبين الاتجاهات العامة ، ويمكن تقسيم السياسات وفقاً لأسس مختلفة نتناول منها :

١ - تقسيم السياسات حسب المستويات التنظيمية

- **السياسات الأساسية :** تستخدم بواسطة الإدارة العليا ، وتمثل الأساس لجميع سياسات المنظمة ، وتتسم بالعمومية والشمول والمرونة لتتقبل التغيرات المستقبلية ، ومنها سياسات التعامل فى الأسواق المحلية والأجنبية مثلاً .
- **السياسات العليا :** تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة الوسطى تضعها الإدارة العليا لتسترشد بها الإدارة الوسطى عند التنفيذ ، وتكون أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية ويمكن تطبيقها على قطاعات معينة مثال التعامل فى أسواق محلية معينة أو موردين بذاتهم ...
- **السياسات التشغيلية :** تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين ، وتطبق على الأنشطة التشغيلية اليومية كالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وهى تشتق من السياسات العليا ، وتكون أكثر تحديداً مما سبقها من سياسات مثال ذلك تحديد الكمية التى يجب شراءها فى المرة الواحدة من السوق المحلى .

٢ - تقسيم السياسات بحسب المجالات الوظيفية :

- **سياسات التسويق :** وتشتمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التى تحكم تخطيط المنتجات من حيث أنواعها وأشكالها وتمييزها وتغليفها ... ، وكذلك تسعير المنتجات واختيار وسائل الترويج المناسبة لها ، بالإضافة إلى تحديد منافذ التوزيع المناسبة لها .

- **سياسة الإنتاج :** تشمل سياسات الإنتاج على كل ما يحكم عمليات التصنيع والتحويل والعمليات الفنية وذلك لبيان مدى استمرارية الإنتاج والكميات التي يجب إنتاجها في كل مرة وتحديد العناصر التي يتم شراءها وتلك التي يتم تصنيعها وسياسات المخزون وموقع تسهيلات الإنتاج ، والمعدات والآلات التي يمكن الاستعانة بها.
 - **السياسات المالية :** وتحتوي على العديد من السياسات التي تتعلق بمصادر الأموال واستخداماتها ، وسياسات توزيع الأرباح ، والإهلاك ونسبة الاعتماد على التمويل الخارجى والنسب المالية عند إجراء التحليلات المالية ... وغيرها.
 - **سياسات الموارد البشرية :** وتحتوي على العديد من سياسات الأفراد المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين ، والتدريب والتنمية ، والأجور والحوافز ، والمسار الوظيفي ، وتقييم الأداء ، والتقاعد.
- وحتى تؤدي السياسات وظيفتها على نحو صحيح يجب أن تتسم ببعض الخصائص وأن يتوافر فيها عدة شروط ، لهذا يمكن القول أن أهم خصائص السياسات :
- ١- أن تعكس الأهداف والخطط وظيفتها التي حدتها المنظمة لتحقيقها في المستقبل.
 - ٢- التوازن بين الثبات والمرونة بحيث تتسم بالاستقرار وتستوعب التغيرات البيئية التي قد تحدث.
 - ٣- الواقعية وإمكانية التطبيق العملي ، فليس من المعقول أن تصاغ سياسات تتسم بالطموح والآمال والتفاؤل العالي دون إمكانية تطبيقها.

- ٤ - سهولة الفهم لمن يهمهم أمرها ولذا يجب تقديمها وتفسيرها لمن يطبقها ويستفيد منها حتى يمكن استخدامها في صورة صحيحة.
- ٥ - الشمول والاكتمال ، يجب أن تتسم السياسة بالشمول لموضوعها والسيطرة على أبعاده بحيث تكتمل الصورة عند القيام بجميع أركان النشاط أو العمل.
- ٦ - إمكانية الرقابة على السياسات ومراحل تنفيذها ومدى نجاحها في تحقيق الغرض منها ، وتأثرها بالمتغيرات الحديثة وإمكانية تحديثها وتطويرها.
- ٧ - تمييز السياسات عن الإجراءات والقواعد لأهمية ذلك التخطيط الجيد والتفويض الصحيح للسلطة وإنجاز الأعمال بالدقة المنشودة.

الإجراءات : Procedures

الإجراءات هي الخطط التي تعد لتنفيذ الأنشطة المستقبلية إذ تمثل الطريقة التي يتم إنجاز الأعمال من خلالها ، إنها مرشد ودليل لتطبيق الأنشطة أكثر من كونها منهج للتفكير حيث تمثل تفصيلاً للأحداث وتسلسلها وبياناً للأنشطة الواجب إتقانها لتحقيق هدف معين ، كما تتميز ببيان التابع الزمني للأعمال المطلوبة.

وتختلف السياسات عن الإجراءات في أن الأولى تمثل مرشداً للتفكير عند اتخاذ القرارات أما الإجراءات فإنها تحدد الخطوات التفصيلية للطريقة التي نفذ بها الأعمال.

وترتبط الإجراءات بكل المستويات التنظيمية وبكل القطاعات والوظائف والأنشطة ولكل منها إجراءاته الخاصة به بما يمكنه من تحقيق أهدافه ، وكما هو الحال بالنسبة لأنواع الخطط الأخرى فإن الإجراءات تتسم بالتسلسل من ناحية الأهمية فهناك في المستويات العليا الإجراءات المتعلقة بالمنظمة ككل ، أما في

المستويات الوسطى فنجد الإجراءات الخاصة بالإدارات والوظائف الجوهرية كالنسيق والتمويل ... ثم تأتي الإجراءات الخاصة بالأقسام والوحدات الصغيرة لتبين كيفية إتمام الأنشطة التشغيلية.

وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن أهم خصائص الإجراءات الفعالة :

- بيان مجموعة الأفعال اللازمة لتحقيق هدف معين بصورة محددة ومفهومة.
- التطبيق الثابت والمنسق الذى يضمن إجراءات تنفيذ قياسية قدر الإمكان.
- بيان الحدود الزمنية لكل خطوة من خطوات الإجراءات لضمان تحقيق النتائج المرغوبة.
- المساهمة فى اتخاذ القرارات بدقة وسرعة لعدم الحاجة إلى جهد أو وقت للتفكير.
- ينبغى تحليل الإجراءات لمنع التداخل والازدواج والتعارض فيما بينها.
- مواكبة التغيرات التى قد تحدث فى البيئة المحيطة ومسايرة ظروف التشغيل.
- قابليتها للتبسيط والتطوير للنهوض بمستويات الأداء باستمرار.

القواعد : Rules

إن القاعدة خطة دائمة الاستخدام ، تتطلب نشاطاً محدداً دون تغيير ، وعادة ما يكون لها هدف محدد ، وتكتب القاعدة لضمان طريقة معينة من التصرف فى موقف معين. تستلزم القاعدة القيام بعمل معين ونهاى أو عدم القيام به ، ومن ثم فهى ترتبط بالإجراء من حيث كونها مرشداً للعمل ولكنها تعكس الإجراء لا تحدد أى تتابع زمنى. ويمكن أن يتطور الإجراء ليصبح قاعدة عندما تصبح سلسلة متعاقبة من الأنشطة أمر رسمى ، إن تعليمات الأمن والسلامة

التي تسبق رحلات الطيران تقع ضمن هذا النوع من القواعد حيث تصبح شرعية بفعل القانون فهذا الإجراء يعد مطلباً هاماً لضمان سلامة الركاب.

وقد تعتبر القواعد بمثابة قيود إذ تمنع من القيام بعمل شيء ما قد يكون فيه خطر مثال ذلك :

- قواعد منع التدخين في الأماكن المغلقة ولمناطق الضيقة.
- قواعد تحديد السرعة.
- قواعد وضوابط الأمان التي تتطلب من العمال ارتداء الخوز في المناطق الخطرة.

إن مثل هذه القواعد تترك مساحة قليلة من حرية التصرف أو الاختيار. فأنت إما أن تتوقف عندما تكون إشارة المرور حمراء أو لا تتوقف ولكنك لا تستطيع أن تتوقف لفترة قصيرة فقط.

البرامج Programs :

البرنامج خطة وحيدة الاستخدام يشتمل على أنشطة متعددة يتم تنظيمها لتحقيق هدف واحد. فعلى سبيل المثال تدريب العاملين بإدارة التسويق والمبيعات يحتاج إلى برنامج زمني قدره أسبوعين ومخصصات مالية قدرها ٥٠٠٠٠ جنيه ، وتجرى الجهود على أن يتم الانتهاء من أنشطة البرنامج بعد أسبوعين من بدايته ويشتمل جدول الأعمال على الأنشطة والمحاضرات التدريبية اليومية والأجهزة المطلوبة وإعداد الأماكن اللازمة ، واستقبال المديرين والمشاركين وتسكينهم بأحد الفنادق ومتابعة نشاط البرنامج يومياً حتى ينتهى.

والبرامج لها سمات خاصة عديدة من بينها :

- أن البرامج تعد خليطاً من السياسات والإجراءات والقواعد.
- أن البرامج لها بدايات واضحة ونهايات محددة.
- يجب أن تكتب البرامج وتقدم للمسؤولين عنها ليلتزموا بها.
- قد يستلزم البرنامج الرئيسي إعداد العديد من البرامج المشتقة.
- رغم أننا قد ذكرنا أن البرنامج عبارة عن خطة وحيدة الاستخدام إلا أن بعض الأنواع من البرامج يتم تصميمها لتتكرر باستمرار ، فعلى سبيل المثال تضع الجامعات برامج أكاديمية للطلاب ويتم تكرارها للآلاف منهم بعد ذلك ، فكل طالب يدرس مجموعة من المناهج وينتهي إلى الحصول على الدرجة العلمية الأكاديمية بمعنى أن كل طالب يكمل برنامج دراسي مرة واحدة وفي هذه الحالة فإن البرنامج يكون خطة وحيدة الاستخدام ، وعندما يتم تكرار هذا البرنامج على العديد من الطلبة بعد ذلك يصبح خطة متكررة الاستخدام.

الميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) Budgets

تمثل الميزانية التقديرية الترجمة الرقمية للأنشطة والأهداف السابقة ، فتعبر عن الخطة تعبيراً كمياً فى شكل أرقام قد تكون مبالغ مالية أو ساعات تحمل أو وحدات إنتاج أو كميات من المواد الخام ، أو عدداً من الموارد البشرية المخصصة لنشاط معين. إن الميزانية عبارة عن بيانات واضحة من النتائج المتوقعة إنها بمثابة توقعات الإدارة المستقبلية فى شكل رقمى.

تستخدم الميزانية التقديرية كأداة رقابية أيضاً بجانب كونها أحد الأدوات التخطيطية ، إذ تتم عمليات المتابعة والمراجعة بناء على المعايير التى لم تحديدها فى الميزانية.

ومن أمثلة الميزانيات التى يمكن للمنظمات استخدامها :

- الميزانية النقدية التقديرية.
- الميزانية التقديرية للمبيعات.
- الميزانية التقديرية للمشتريات.
- الميزانية التقديرية للإنتاج.
- الميزانية التقديرية للموارد البشرية.
- الميزانية التقديرية للرأسمالية.
- الميزانية التقديرية للمخزون
- قائمة الأرباح والخسائر التقديرية.

والميزانية التقديرية قد تغطى كل أوجه النشاط بالمنظمة أو تختص بأحد الأنشطة وهى عادة ما تهتم بفترة زمنية معينة عادة سنة ثم تقسم إلى فترات أقل ربع سنوى أو شهرى وقد تكون أكثر تفصيلاً لأسبوع أو يوم.

سمات التخطيط الفعال :

يتميز التخطيط الفعال بعدة سمات وخصائص يجب توافرها حتى يكون قادر على تحقيق التوقعات المختلفة ، ومن أهم تلك السمات :

١- يوجد أهداف تدور حولها كل الأعمال بحيث تتميز هذه الأهداف بالخصائص التالية :

- أن تكون الأهداف محددة Specific

- القابلية للقياس Measurable

- الاتفاق عليها Agreed upon

- أن تكون معقولة Reasonable

- الإطار الزمني المحدد Time Bounded

وبهذا يتضح أن خصائص الأهداف قد لخصها البعض فى المصطلح

التالى SMART

٢- الوضوح والفهم والبساطة حتى يمكن استيعابها. من قبل المنفذين والسير على هداها دون تعقد.

٣- التسلسل المنطقى والترتيب الموضوعى لأنشطة ومهام التخطيط بمراعاة الأولويات ودرجة الأهمية.

٤- تحديد الواجبات والمسئوليات المنوطة بالوحدات والأفراد داخل التنظيم بحيث يتم بيان الجهات المسؤولة عند تنفيذها جزيئات الخطط

٥- القابلية للتطبيق ، يجب أن تكون الخطة واقعية وقابلة للتطبيق بحيث تلائم الظروف المحيطة والعوامل المؤثرة وتستبعد الدرجات العالية من التفاؤل أو التشاؤم.

٦- الدقة والتحديد الواضح للبيانات والمعلومات ومدلولاتها خاصة تلك التى يعتمد عليها فى التنبؤ بحيث تكون البيانات صحيحة وكافية وتتسم بالحدثاء والشمول مع مراعاة إمكانية تعتبر العوامل المؤثرة المستقبلية،

٧- المرونة ، يجب أن تتسم عملية التخطيط بالقابلية للتعديل والتطوير وفق ظروف التطبيق فى حدود معينة ، فالمرونة لا تعنى التغير أو التعديل

الكامل وإنما تدل المرونة على إمكانية تعديل بعض العناصر أو الأنشطة والأعمال في ظل إطار محدد.

٨- المشاركة في التخطيط ، يفضل أن يشارك المرؤوسين في وضع الخطة من خلال التعرف على آرائهم ومقترحاتهم. بغية تحقيق التكامل بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ وضمان تفاعل وانتماء المرؤوسين لتلك الخطة.

٩- توقع المشكلات والعقبات والأمور الأساسية التي تمثل مخاطر أو أزمات ممكنة التحقق مستقبلاً والاستعداد لمواجهتها وعلاجها أو التعامل معها بما لا يؤثر على سير العملية التخطيطية.

١٠- ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات عن سير الخطة والتعرف على ردود الفعل الممكنة من جميع الأطراف بداخل المنظمة أو خارجها.

١١- الإعلان عن الخطة للمعنيين والمهنيين بها من مشرفين وتنفيذيين في الوقت المناسب وبأسلوب الذي يسمح بتقديمها تفصيلاً لإمكانية تنفيذها على النحو الذي وضعت عليه.

١٢- التوقيت الدقيق ، يجب وضع التوقيت الزمني المحكم للأنشطة المختلفة للخطة ولكل جزئية من جزئياتها.

الإدارة الإستراتيجية :

ماهية الإستراتيجية :

ارتبط مفهوم الإستراتيجية فى الماضى بالخطط المرتبطة بالعمليات العسكرية وإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة فى المعارك.

وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية فى المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديداً وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال خاصة العلاقة منها والرائدة وتلك التى تهتم بتحليل البيئة وتستجيب لها وتؤثر وتتأثر بها.

وإذا ذهبنا لتعريف الإستراتيجية فسنجد أبعاداً عديدة كلها ترتبط بالبعد الزمنى الطويل ، الإمكانيات الكبيرة ، المسارات الرئيسية للمنظمة ، الرسالة والغايات البعيدة المدى ، والفكر الاستراتيجى.

ويمكن تعريف الإستراتيجية بأنها :

تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ويتضح من التعريف السابق أن هناك عدة أبعاد يمكن استخلاصها هى :

- ضرورة وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة Vision
- صياغة ورسم سياسة المنظمة Mission
- التركيز على ضرورة وضوح الغايات Objectives والأهداف Goals

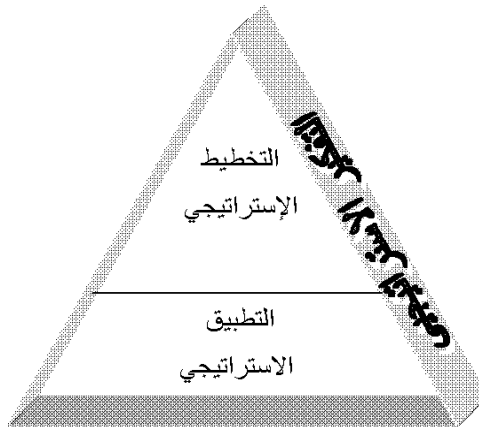
- أهمية التّحام المنظّمة ببيئتها Environments
- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions المؤثرة على المدى البعيد.
- الاهتمامات بتصرفات وممارسات الإدارة العليا Top Management

الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية :

تتمثل الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية فى ثلاثة ركائز جوهرية يوضحها الشكل رقم (٧/٧) وفيما يلى نبذة عن كل ركيزة منها :

الشكل رقم (٧/٧)

الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية



ومن الشكل رقم (٧/٧) يمكننا تناول الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية بشرح موجز لكل منها على النحو التالي :

أولاً : التفكير الاستراتيجي :

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توفر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوى التفكير الاستراتيجي والذين يمكنهم إعداد التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه ومتابعته وتقييمه ما يلي :

- ١- القدرات الابتكارية والإبداعية
- ٢- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- ٣- القدرة على رسم رسالة المنظمة وبناء غاياتها وأهدافها.
- ٤- الاستشعار البيئي.
- ٥- المهارة في تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- ٦- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفعالية.
- ٧- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها.
- ٨- مهارات الاختيار الاستراتيجي.
- ٩- مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- ١٠- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومتابعتها.

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي

وهذا جوهر الإدارة الإستراتيجية ، ويشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة فى ضوء رؤيتها الجوهرية ، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئى الخارجى والداخلى بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والضعف التى تتميز بها المنظمة ، ويساعدها ذلك فى عملية الاختيار الاستراتيجي

وفى هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل SWOT الذى يمكن المنظمة من رسم إستراتيجيتها المستقبلية. إذ يستعين مخططى الإستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التى تسهم فى التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة ، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ، ومصفوفة جينيرال اليكتريك ، وحديثاً قدمت مصفوفة SWOT التى تسهم فى إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية ، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية ، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات ، وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف.

وكما نرى فى الشكل رقم (٨/٧) ، يمكننا القول أن هناك أربع أبعاد للتوجهات الإستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئى الخارجى والداخلى.

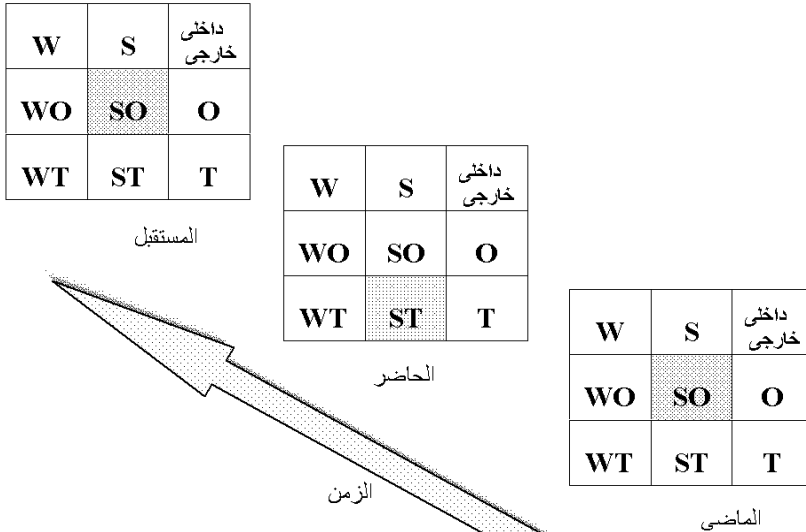
الشكل رقم (٨/٧) نتائج تحليل SWOT

نقاط الضعف (W) ضعف في التمويل / الأفراد / التسويق ...	نقاط القوة (S) قوة في التمويل /الأفراد /التسويق ...	العوامل داخلية العوامل خارجية
إستراتيجية (WO) Mina – Maxi الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق	إستراتيجية (SO) Maxi- Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص الساحة في السوق.	الفرص (O) نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... وغيرها
إستراتيجية (WT) Mini – Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التّهدّيات.	إستراتيجية (ST) Maxi – Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التّهدّيات وتتكيف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها.	التّهدّيات (T) نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجية ... وغيرها

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة ، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير . ويؤثر ذلك على واضعى الإستراتيجية فكما يتضح من الشكل رقم (٩/٧) يجب البدء بإستراتيجية معينة فى الماضى ، ثم مع استمرارية التحليل تتبع إستراتيجية أخرى فى الحاضر ، ويتم التركيز على إتباع إستراتيجية مغايرة فى المستقبل .

الشكل رقم (٩/٧)

إتباع استراتيجيات متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT



ومن أهم متطلبات تطبيق الإستراتيجية ما يلي :

أ- الأهداف السنوية

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية ، ومؤسسة على عملية المشاركة وتقيد الأهداف فى تحديد :

- أسس توزيع وتخصيص الموارد.
- المعايير الضرورية لتقييم الأداء.
- مدى التقدم فى تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

ب- صياغة السياسات :

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

تساعد السياسات كل من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم ، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية وتخفف من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات ، وقد تكون السياسات عامة على مستوى المنظمة كما قد تكون محددة ومتخصصة لإدارة معينة.

ج- توزيع وتخصيص الموارد

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية فى صورة الأهداف السنوية.

حيث تمتلك كل منظمة العديد من الموارد من بينها :

- الموارد المالية.
- الموارد المادية.
- الموارد التكنولوجية
- الموارد البشرية.
- الموارد المعنوية.

وتوزيع الموارد على الإدارات والأقسام لا يضمن نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية وإنما يتطلب الأمر مراعاة الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها ، ومراعاة المعايير والمقاييس المختلفة عند التخصيص ، بالإضافة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار المخاطر والتهديدات المختلفة ، وأخيراً يجب أن يراعى عند تخصيص الموارد الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ووقت الحاجة إليها.

د- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب :

إن قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق كذلك تعاملها مع منتج واحد أو عدة منتجات لاشك يؤثر على الهيكل التنظيمي، فالاستراتيجيات البسيطة بلائمة التنظيم الوظيفي ، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق (قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء...)

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على منتج واحد أو تتعامل مع سوق واحدة فالتنظيم الوظيفي يكون هو الأنسب ، بينما إذا اعتمدت على النمو والتوسع فإنها حينئذ تتنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التي

تستعين بها ويتشتت عملها وتتعدد مراحل الإنتاج ، حينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض يكون هو الأكثر مناسبة لوضعها.

هـ - الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية :

يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها حتى يسهم ذلك مع العوامل الأخرى في التطبيق الصحيح للإستراتيجية ، ومن بين العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة الداخلية الواجب مراعاتها :

■ **بناء المعايير لقياس الأداء :** بحيث تتميز بالواقعية والثبات والدقة والوضوح وسهولة الفهم والاستيعاب.

■ **الدافعية ونظم الحوافز :** يرتبط نظام المكافأة والتحفيز الناجح بمدى الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية وإن كانت هناك صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا أن ذلك يجب ألا يبرر عدم وضع نظم الحفز المناسبة فيمكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.

■ **الردع والعقاب :** يجب أن يوضع النظام الواضح والدقيق والعاقل للردع والعقاب بحيث تضمن المنظمة عند تطبيق استراتيجياتها منع السلوك غير المرغوب وتحاول منع الأخطاء والتصرفات التي تعطل من التقدم والإنجاز

و - تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

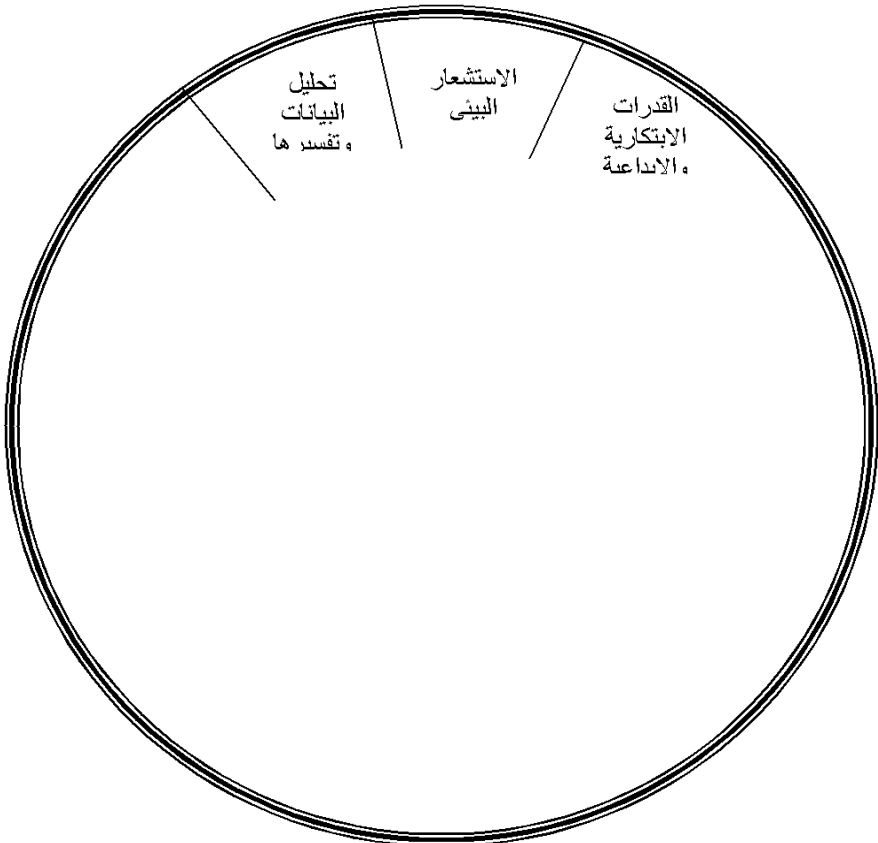
إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي ، وهذا يتطلب :

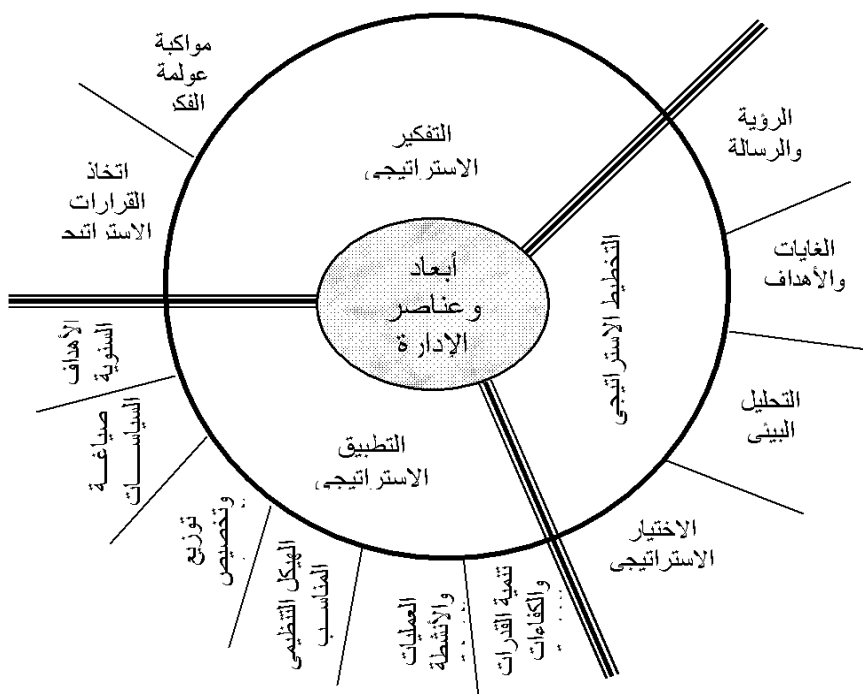
- تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية.

- بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة.
 - بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين فى كل عمل أو نشاط.
- إن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التى قد لا تتفق مع غيرها من الاستراتيجيات.
- وفى نهاية عرضنا للأبعاد الأساسية ، يمكننا تلخيصها فى الشكل رقم (١٠/٧) والذى يوضح العناصر الفرعية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية

شكل رقم (١٠/٧)

العناصر الفرعية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية





مراحل إدارة الإستراتيجية

تتمثل مراحل إدارة الإستراتيجية فى ثلاث مراحل جوهرية يمكن استعراضها على النحو التالى :

أولاً : صياغة الإستراتيجية : Strategy formulation

إن عملية صياغة الإستراتيجية تعنى بناء الرؤية ورسم رسالة المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الغايات والأهداف ، وذلك من خلال توجيه البحث لتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والقيام بالتحليلات الدقيقة لإحداث التوافق بين العوامل الداخلية والخارجية ومراعاة الأهداف طويلة الأجل ، والاختيار بين البدائل الإستراتيجية المتعددة.

إن المنظمة وهى بصدد بناء استراتيجياتها لابد أن تأخذ فى اعتبارها نقاط القوة التى تتميز بها ، كما تسعى لتقليص نقاط الضعف وآثارها. هذا بالإضافة إلى مراعاة الرص والمزايا المتاحة بالبيئة الخارجية مع تجنب أو تلافى أثر التهديدات والمخاطر المحيطة بها.

وقد تسمى أحياناً صيغة الإستراتيجية أو إدارة الإستراتيجية "بالتخطيط الاستراتيجى" ، ويكمن الفرق بين إدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى فى أن : إدارة الإستراتيجية تشتمل أيضاً على تطبيق الإستراتيجية وتقييمها ، ولهذا فإن مصطلح "صياغة الإستراتيجية" بدلا من "التخطيط الاستراتيجى" يعكس المعنى المحدود والمقيد.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية تتعلق بصياغة الإستراتيجية تتمثل فى :

- ١- إجراء البحوث ودراسة التصرفات والتوقعات.
- ٢- أعمال الحرس والتوقع بجانب التحليل والتقييم.

٣- اتخاذ القرارات.

وفيما يتعلق بعملية إجراء البحوث ودراسة التوقعات فهي تشير إلى الدراسات البيئية الداخلية والخارجية ، فالدراسات البيئية الخارجية تتطلب جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالصناعة والسوق والمنافسة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... وغيرها مما يسميه البعض أحياناً "بالفحص أو المسح البيئي". أما الدراسات البيئية الداخلية فإنها مطلوبة للوقوف على نقاط القوة والضعف الرئيسية في المجالات الوظيفية للمنظمة. ويمكن الاستعانة في هذه الدراسات بحساب المعدلات ومقارنتها بالمنافسين أو معدلات الصناعة أو قياس الأداء ومقارنته بالفترات السابقة.

ويفيد الحدس والتوقع بصفة خاصة عند اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد التمام أو قلة الخبرة لدى الاستراتيجيون ، أو في حالة المتغيرات ذات العلاقات المتداخلة والمتشابكة ، وعندما يكون من الضروري الاختيار من بين البدائل المتعددة.

التي ستهتم بما المنظمة ، والأسواق ، والموارد ، والتكنولوجيا عبر فترة ممتدة من الزمن ، ويحدد هذا بالتالي المزايا التنافسية للمنظمة على المدى البعيد. وسواء أكان للأفضل أم للأسوأ فإن القرارات الإستراتيجية سوف تؤثر المنظمة بصورة رئيسية.

وخلاصة القول أن صياغة الإستراتيجية تشتمل على الأنشطة التالية :

١- بناء الرؤية ورسم رسالة المنظمة.

٢- تحديد غايات وأهداف المنظمة.

٣- دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.

٤- دراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحديد القوة والضعف.

٥- تحديد البدائل الإستراتيجية.

٦- الاختيار الاستراتيجي المناسب.

ثانياً : تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation

غالباً ما تسمى عملية تطبيق الإستراتيجية بالمرحلة الفعلية والتطبيقية فى إدارة الإستراتيجية. إن عملية التنفيذ تعنى حشد كل من العاملين والمديرين لتحويل التصورات الإستراتيجية إلى أعمال وأنشطة. وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية فى عملية تطبيق الإستراتيجية تتمثل فى :

- وضع الأهداف الدورية.
- وضع السياسات.
- توزيع وتخصيص الموارد

وعادة ما تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية من أكثر المراحل صعوبة فى إدارة الإستراتيجية إذ تحتاج إلى نظام واضح للعلاقات الشخصية ، مع بيان الواجبات والمسؤوليات الفعلية لكل الوحدات والإدارات ، والجهود الواجب القيام بها وممارستها. ويتوقف مدى النجاح فى تنفيذ الإستراتيجية على قدرة الإدارة على حفز العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاجية ، وتتميز عمليات التنفيذ بالصيغة الفنية والتطبيقية أكثر منها نظرية وعلمية ، ويجب الأخذ فى الاعتبار أن نجاح الإستراتيجية ليس بالصياغة الجيدة وإنما بإمكانية تطبيقها لخدمة الأغراض المرجوة منها.

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتضمن تنمية وتدعيم كل من الموازنات والبرامج ، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية مع مراعاة النظم السائدة بما يخدم الغايات والأهداف. وتؤثر أنشطة تنفيذ الإستراتيجية فى كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.

وعلى كل إدارة وقسم من الأقسام التشغيلية بالمنظمة أن يقرر الإجابة عن التساؤلات التالية عند تنفيذ الاستراتيجية. ما الذى نستطيع أن نقوم به لتنفيذ الجزء الخاص بنا من إستراتيجية المنظمة ؟! وكيف يمكننا القيام به على خير وجه ؟
وخلاصة القول أن تطبيق الإستراتيجية يشتمل على الأنشطة الفرعية التالية :

- تهيئة المناخ التنظيمى.
- وضع الخطط والسياسات ونظم العمل.
- تخصيص الموارد.
- بناء الهيكل التنظيمى المناسب.
- إعداد القوى البشرية.
- تنمية القيادات الإدارية.
- إعادة صياغة وتقرير الجهود التسويقية والتمويلية.

ثالثاً : المراجعة الإستراتيجية Strategy Evaluation

إن الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الإستراتيجية هى مراجعة وتقييم الإستراتيجية ، ويجب مراعاة أن الاستراتيجيات إنما توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ذلك الذى يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار .

إن مراجعة وتقييم الإستراتيجية يعد أمراً جوهرياً ومطلوب بمنتهى العناية والدقة ، إذ أن النجاح فى الغد يترتب على الجهد والنجاح فى اليوم.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية ومراجعتها تتمثل فيما يلى:

أ- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التى تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.

ب- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمى والفردى يسير فى الاتجاه الصحيح.

ج- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الوقوف على انحرافات فى التطبيق.

○ الفصل الثامن ○

التنظيم

✍ بقراعتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم وظيفة التنظيم وأهميتها
- بناء الهيكل التنظيمي
- السلطة والمسئولية
- المركزية واللامركزية
- إعادة التنظيم

٨

تهتم وظيفة التنظيم بترتيب العلاقات داخل المنظمة بين الوحدات الإدارية بعضها البعض ، كذلك بين مختلف الوظائف والأنشطة ، بما يوحد الجهود ويوجهها نحو تحقيق الأهداف.

إن العملية الإدارية لكي تتم بفاعلية يجب أن يعرف كل فرد في المنظمة دوره بوضوح ومكانه داخل التنظيم من الذي يرأسه ويشرف عليه ويصدر له الأوامر والتعليمات بحيث يصبح سيساعده مسئول أمامه عن تنفيذ الأعمال ، ومن الذي سيساعده ومن هم المسئولين وما هي الجماعة التي يعمل معها والأدوات والوسائل التي أمامه من خلالها يتمكن من أداء الواجبات والأعمال المنوط به القيام بها.

إن التنظيم يرتبط بشكل جوهري بتنسيق العمل والجهد الجماعي من خلال تحديد السلطات والمسئوليات ، كذلك بيان مدى المركزية أو اللامركزية التي يمكن تطبيقها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- مفهوم وظيفة التنظيم وأهميتها.
- بناء الهيكل التنظيمي.
- السلطة والمسئولية.
- المركزية واللامركزية.
- إعادة التنظيم.

مفهوم التنظيم وأهميته :

تهتم وظيفة التنظيم كأحد الوظائف الإدارية بتحديد وتصميم المهام والأنشطة والمسؤوليات ، تنسيق عملية تخصيص الموارد والأفراد ، وبناء الهيكل التنظيمى أو تغييره لتحقيق الأهداف التنظيمية.

يقوم المديرين بتصميم الهيكل التنظيمى والذى يمثل النظام الرسمى للعلاقات وتفاعلها ، ويعمل على تنسيق عمليات الترابط والتكامل فيما بين الأعمال والمهام والأفراد والجماعات بما يسهم فى تحقيق غايات وأهداف التنظيم.

إن الهيكل التنظيمى هو النظام الرسمى ، حيث قام المسؤولون فى الإدارة العليا بتصميمه وإعداده ، أما النظام غير الرسمى فيقوم على العلاقات الشخصية الودية بين الأفراد.

إن المديرين يضعون الأهداف ويصيغون الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، كذلك يرسمون الخطط والتكتيكات كل ذلك يتم أثناء وظيفة التخطيط، ويصبح من الضروري تصميم الهيكل التنظيمى لضمان عملية التطبيق لتلك الاستراتيجيات والخطط بما يودى فى النهاية لتحقيق الأهداف.

ويمكن القول أن واحداً من الأغراض الرئيسية لبناء الهيكل التنظيمى يتمثل فى تنمية القوات الخاصة بانسياب البيانات والمعلومات للأفراد فى المكان والزمان المناسبين لاتخاذ القرارات المناسبة ، هذا بالإضافة إلى ضمان التوزيع الفعال للسلطة بما يمكن من اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق الخطط والاستراتيجيات فى جميع المستويات التنظيمية.

وأخيراً فإن الهيكل التنظيمي يحدد ويحكم العلاقة فيما بين مختلف وحدات العمل ، ويؤكد على جميع الأعمال وضرورة اكتمالها على أفضل وجه بما يحقق فى النهاية الإنجاز المطلوب والأهداف المطلوبة من التنظيم.

ويمكننا تعريف وظيفة التنظيم على أنها :

العملية التى يتم من خلالها تحديد وتجميع مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع ووضعها فى هيكل يتم شغله بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التى تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية.

يتضح من ذلك أن أهم عناصر وظيفة التنظيم هى :

- ١- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.
- ٢- تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف.
- ٣- تجميع الأنشطة ووضعها فى هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة.
- ٤- اختيار الأفراد ذوى الكفاءة العالية للقيام بالأنشطة وتزويدهم بالسلطات.
- ٥- تحقيق التكامل بين مجموعات الأنشطة وبيان العلاقات بين مختلف الوحدات وتأسيس نظم الاتصالات الفعالة.

أدوار المديرين عند إجراء عمليات التنظيم :

- يقوم المديرين بممارسة عدة أدوار عند إجراء عمليات التنظيم من أهمها.
- البدء بتحديد الأهداف وتعريفها بدقة.
- تجميع المعلومات المتكاملة عن المشروع ثم السعى لنشرها على المختصين.
- تحديد مصدر السلطة التى تعطى التعليمات للمشروع.
- تحديد مصادر السلطة التى تتخذ القرارات بالمشروع.

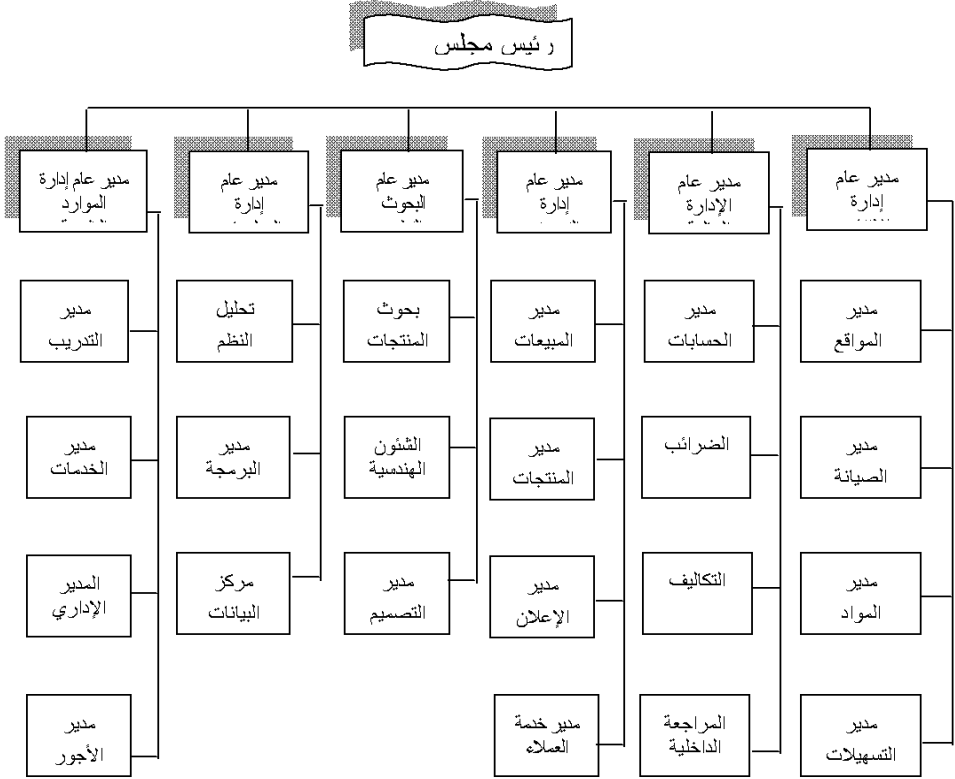
- تفويض السلطات للأقسام والأفراد لتحمل مهام وأعباء العمل بالمشروع.
- تحديد معايير قبول نتائج المشروع.
- تحديد مركز السلطة عندما يعمل فريق العمل معاً.

المستويات التنظيمية :

يرتبط تعدد المستويات التنظيمية بزيادة ونمو حجم المنظمات أفقياً ورأسياً ، فكلما زاد حجم أعمال المنظمة وتوسع نشاطها فإن الحاجة إلى وظائف وإدارات جديدة تزداد وهذا يمثل البعد الأفقى فى نمو المنطقة وبالتالي تتسع قاعدة الهرم التنظيمى بما يتضمنه من زيادة أعداد العاملين التنفيذيين ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن زيادة وظائف العاملين التنفيذيين بما يمثله من البعد الأفقى يعقد عملية الإشراف والتي تمثل عدد المرعوسين الذى يمكن للرئيس الواحد الإشراف عليهم خاصة إذا تنوعت الأنشطة والوظائف بما يقلل من نطاق الإشراف ويحتاج الأمر إلى تفويض السلطات توزيع المسؤوليات وهنا تظهر مشكلة تعدد المستويات التنظيمية بما يمثله بعد البعد الرأسى لنمو المنظمة ، وهكذا فكلما زاد حجم أعمال المنظمة زاد حجم الهيكل التنظيمى نتيجة لقدرات المستويات فى المنظمات صغيرة الحجم نجد أن الهيكل التنظيمى يتسم بالبساطة والمرونة ، ومع نمو حجم وتنوع أنشطة المشروع تزداد الحاجة إلى تخصصات متعددة ووظائف مما يقتضى معه تقسيم العمل ولا تكون العلاقة بين الأفراد غير رسمية بل تتحول إلى علاقات رسمية فى ضوء قواعد العمل وتعليماته وبالتالي تظهر الحاجة إلى تفويض السلطات وظهور المستويات التنظيمية المختلفة.

ويوضح الشكل رقم (١/٨) تدرج المستويات التنظيمية حيث ينقسم التنظيم ككل إلى عدد من المستويات الإدارية وينقسم كل مستوى إلى عدد من الوحدات التى يختص كل منها بنشاط معين.

الشكل رقم (١/٨) تدرج المستويات التنظيمية



ومن الشكل السابق يتضح أن هناك ثلاثة مستويات جوهريّة هي :

□ الإدارة العليا : Top Management

□ الإدارة الوسطى : Middle Management

□ الإدارة المباشرة : First – line Management

وتختص الإدارة العليا بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها ، والغايات والأهداف العامة للمنظمة ، مع صياغة التوجيهات العامة لرسم استراتيجيات وسياسات المنظمة وإعداد الخطط والبرامج العامة للمنظمة هذا بالإضافة إلى توفير الظروف المناسبة لكي يعمل التنظيم بجميع أجزائه على الوجه الأكمل. هذا إلى جانب التخصيص العام للموارد والإمكانات المتاحة على الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها ولا بد من تأسيس نظم الاتصالات الداخلية والخارجية كذلك القيادة والمتابعة والرقابة التي تضمن انتهاج المسار الصحيح للمنظمة.

أما الإدارة الوسطى والتي تتمثل في المديرين ورؤساء الأقسام والمراقبون ومن في حكمهم فيختص هذا المستوى بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والعمليات ، والتسويق ، والتمويل ، والشؤون الإدارية وما في حكمها ، ويعمل هؤلاء الأفراد في ضوء ما أقرته الإدارة العليا من توجيهات ويرفعون لهم التقارير عن الإنجاز كل في مجال تخصصه ، وبطبيعة الحال فإن سلطاتهم وصلاحياتهم أقل من الإدارة العليا.

وفيما يتعلق بالإدارة المباشرة فنجد أن أعضائها يمثلون أدنى مستوى إداري في التنظيم ويشرفون مباشرة على العمال ، ويدخل في نطاق الإدارة المباشرة الملاحظون والمشرفون ورؤساء العمال ومن في حكمهم.

ويلاحظ أنه ليست هناك حدود قاطعة بين المستويات أو المسميات المستخدمة في تسمية المراكز لكل منها ، وإنما يمكن القول بصفة عامة أن هناك إدارة عليا يمثلها أقلية ، وهناك إدارة مباشرة تمثل آخر مستوى إداري ، ومنا بينها هو مستوى الإدارة الوسطى.

بناء الهيكل التنظيمي :

خطوات بناء وإعداد الهيكل التنظيمي :

عندما يصدر قرار بإنشاء منظمة ما تنشأ الحاجة لإعداد هيكل تنظيمي لهذه المنظمة باعتبار أن التنظيم هو الإطار الذي يحدد للمنظمة تقسيماتها التنظيمية واختصاصاتها والمسؤولية في ذلك تلك التقسيمات بما يضمن ترتيب وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وعملية إعداد الهيكل التنظيمي تمر بعدة مراحل هي تحديد الهدف ، وتحليله وتحديد الأنشطة الرئيسية ، ثم تحديد الأنشطة الاستشارية والمعاونة ثم تجميعها في تقسيمات تنظيمية وتحديد اختصاصاتها وعلاقات السلطة بينها ، وتحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية وواجبات كل وظيفة ثم تصميم الهيكل التنظيمي ، وبناء على ذلك يمكن القول أن أهم مراحل بناء الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي:

١- تحديد الأهداف التنظيمية وتحليلها :

يتم تحديد هدف التنظيم من قرار إنشائه ، وعادة يتضمن قرار الإنشاء هدف الجهة واختصاصاتها العامة.

٢- تحديد الأنشطة الرئيسية :

ويتم عن طريق تحليل الأهداف الرئيسية وتجزئتها إلى أهداف فرعية ثم ترجمة الأهداف الفرعية إلى أنشطة رئيسية تؤدي إلى تحقيق الغايات والأهداف الرئيسية ويتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ☐ ما هي الأهداف الفرعية التي يجب تحقيقها للوصول إلى الهدف العام ؟
- ☐ ما هي الأنشطة الرئيسية التي يجب القيام بها لتحقيق الهدف ؟
- ☐ ما هي الأنشطة الفرعية التي يجب القيام بها لتحقيق كل نشاط رئيس من الأنشطة التي سبق تحديدها في الخطوة السابقة.
- ☐ وهكذا يتم تحليل الأنشطة الفرعية الأدنى بنفس الأسلوب السابق.

وفى هذه المرحلة تراعى خصائص الهيكل الفعال وذلك بوضوح المهام والأنشطة وعلاقاتها بنظرة تحليلية ، وفيما يلى بعض العناصر التى توضح كيفية إجراء التنظيم :

المهام	الأسئلة الجوهرية
<input type="checkbox"/> الوظيفة	<input type="checkbox"/> ما أهميتها ؟
<input type="checkbox"/> الهدف	<input type="checkbox"/> لماذا القيام بهذا العمل ؟
<input type="checkbox"/> الأفراد	<input type="checkbox"/> من هم ؟
<input type="checkbox"/> الموارد المادية	<input type="checkbox"/> بماذا نستعين ؟
<input type="checkbox"/> المكان	<input type="checkbox"/> أين ؟
<input type="checkbox"/> الوقت	<input type="checkbox"/> متى ؟
<input type="checkbox"/> المركز والدرجة	<input type="checkbox"/> مستوى التنظيم الرأسى ؟
<input type="checkbox"/> الدور / المرحلة	<input type="checkbox"/> الخطوة داخل العملية ؟
<input type="checkbox"/> الغرض	<input type="checkbox"/> ما هى المهام الأساسية والثانوية ؟

٣- تحديد الأنشطة الاستشارية والمعاونة (أنشطة نمطية) :

- ☐ وهذه الأنشطة تكاد تكون نمطية وموجودة فى جميع المنظمات مهما اختلفت فى أهدافها ... مثل (التخطيط والمتابعة ، الشئون القانونية ، التنظيم والإدارة ، الأمن ... الخ) .
- ☐ ومثال الأنشطة المعاونة (شئون العاملين ، السكرتارية والمحفوظات ، الحسابات ، المخازن والمشتريات ، ... الخ الشئون المالية والإدارية بصفة عامة)

٤- بيان الأسس والاعتبارات التى يجب مراعاتها عند تجميع أوجه النشاط الرئيسية والفرعية فى وحدات تنظيمية :

- ☐ الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمشروع.
- ☐ بيان حدود نطاق الإشراف المناسبة
- ☐ الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل .
- ☐ تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الجهود الجماعية.
- ☐ تلافى الازدواج أو التداخل فى اختصاصات الوحدات التنظيمية.
- ☐ بيان الأهمية النسبية لأوجه النشاط الرئيسى فى المنظمة.
- ☐ توفير وتسهيل عملية الرقابة.
- ☐ الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية.
- ☐ الاستفادة القصوى من الظروف الطبيعية وظروف البيئة وغيرها.

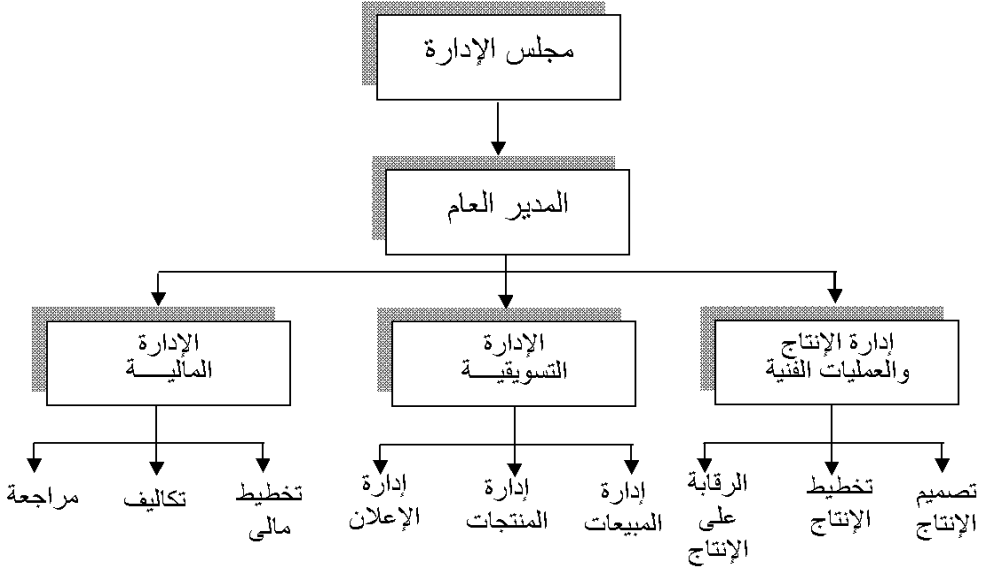
٥- اختيار الأساس المناسب لتجميع أوجه النشاط :

- ☐ التجميع على أساس الوظائف التى تقوم بها المشروع.
- ☐ التجميع على أساس موقع العمل (الجغرافى).
- ☐ التجميع على أساس سلعى.
- ☐ التجميع على أساس العملاء.
- ☐ التجميع على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية.
- ☐ التجميع المركب ويعنى استخدام أكثر من أساس فى نفس الوقت.
- ☐ التجميع على أساس مصفوفى

الأساس الوظيفى :

وفقاً لهذا التقسيم يتم تجميع كل مجموعة من الأنشطة الوظيفية المتخصصة فى وحدة إدارية. فهناك مثلاً النشاط الفنى ، والنشاط الإدارى ، والنشاط التمويلى ... وتأخذ الشكل (٢/٨).

الشكل رقم (٢/٨) هيكل تنظيمي على الأساس الوظيفي



ومن أهم مزايا التنظيم على الأساس الوظيفي :

- القدرة على تحقيق التنمية والابتكار في النشاط نتيجة التخصص في مجال معين.
- تحقيق الكفاءة نتيجة السيطرة على الموارد والإمكانات وعدم تعرضها لسوء الاستخدام في أكثر من إدارة أو ازدواج عمليات تشغيلها.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين المديرين وسهولة إجراء الاتصالات فيما بينهم لمعرفة كل منهم الدقيقة بمجالات عمله.
- إن مركزية أداء كافة أوجه النشاط الخاص بوظيفة معينة يمكن من توحيد كافة الجهود التنظيمية بما يسهم في تحقيق الأهداف.

ومن بين عيوب التنظيم على الأساس الوظيفي ما يلي :

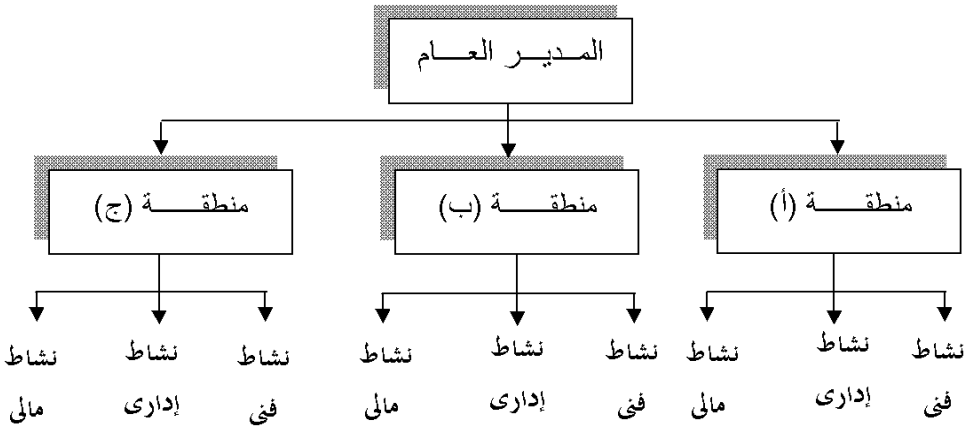
- افتقاد التنسيق والتكامل بين الأنشطة المتداخلة وظهور ذلك بشكل أوضح مع تباين المناطق الجغرافية التي يخدمها التنظيم.
- عدم تأهيل الأفراد لشغل مناصب الإدارة العليا ، حيث يؤكد هذا النوع من التنظيم على التخصيص الوظيفي أكثر من الإلمام بالمهارات الإدارية العامة
- مبالغة كل تخصص وظيفي في تحقيق أهدافه ، حيث الاهتمام بتحقيق أهداف الإدارات المتخصصة نتيجة القيام بنشاط معين وضعف الاستجابة لحاجات ومتطلبات التنظيم بصفة عامة.

الأساس الجغرافي :

وفقاً لهذا التقييم يتم تجميع الأنشطة المتعلقة بمنطقة جغرافية في وحدة إدارية خاصة بها ، فتقسم إلى مناطق أ ، ب، ج وتأخذ الشكل رقم (٣/٨) :

الشكل رقم (٣/٨)

الهيكل التنظيمي وفقاً للأساس الجغرافي



مزايا استخدامه :

- الاستفادة من المزايا التي توجد في المناطق المحلية.
- مراعاة الظروف الخاصة بكل منطقة.
- يمكن الاعتماد عليه في المستويات التنظيمية الأقل وليس بالضرورة في المستويات العليا.

عيوب استخدامه :

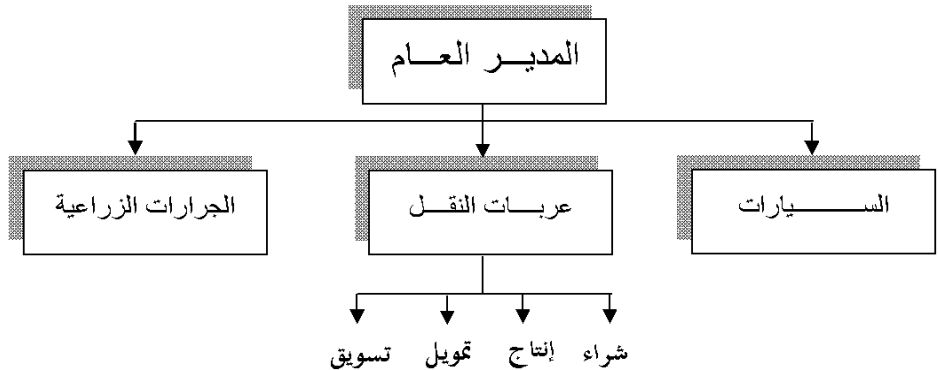
- تكرار أداء بعض الوظائف.
- ارتفاع التكاليف.
- صعوبة مهمة الإدارة العليا في التنسيق والرقابة.

الأساس السلمي :

يستند هذا النوع من التنظيم على المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها ، فتتشي وحدة إدارية خاصة لكل سلعة أو خدمة تهتم بكل أمورها ، ويوضح ذلك الشكل رقم (٤/٨)

الشكل رقم (٤/٨)

الهيكل التنظيمي وفقاً للأساس السلمي



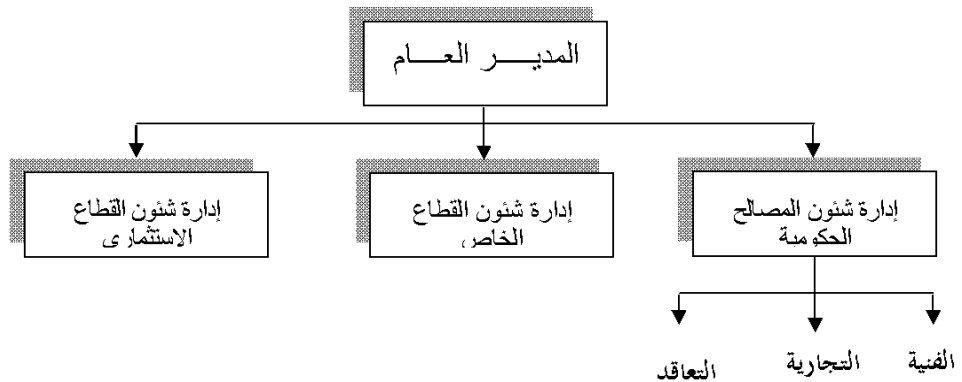
ومن مزايا استخدام هذا النوع أنه يسمح باستخدام المهارات والقدرات المتخصصة نظرا لتقسيم العمل والاعتماد على التخصيص السلعي ، بالإضافة إلى التنسيق بين العمليات الداخلية اللازمة لإنتاج كل سلعة على حدة. ومن عيوبه صعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة التي تتم لكل سلعة كالشراء والتسويق والإعلان ... هذا إلى جانب زيادة عدد الوظائف الإشرافية وصعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة أحيانا.

أساس العملاء :

يعتمد هذا التقسيم على وجود مجموعات مختلفة من العملاء كمصالح الحكومة والقطاع الخاص والقطاع الاستثماري. وغيرهم مما يتطلب إدارة خاصة لشؤون كل مجموعة لتلبية احتياجاته بدقة. ومن الشكل رقم (٥/٨) يتضح الهيكل التنظيمي على أساس العملاء.

الشكل رقم (٥/٨)

الهيكل التنظيمي على أساس العملاء



من مزايا استخدامه : الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية لتلبية احتياجات كل مجموعة من العملاء ، والاستفادة من مزايا التخصيص وتقسيم العمل وما يحققه من زيادة فى الإنتاج.

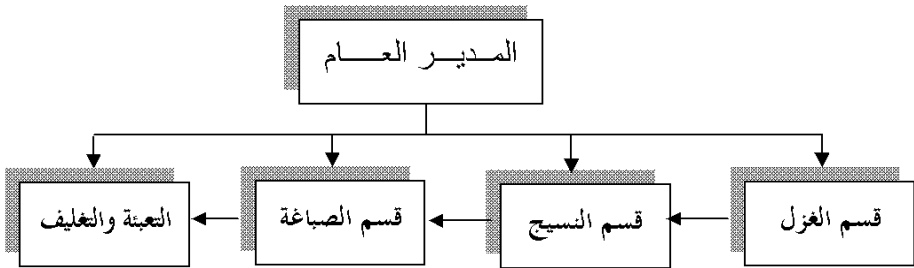
ومن عيوبه : تكرار بعض الوظائف ، هذا بالإضافة إلى أن أي تغير فى مجموعة العملاء يتطلب بالضرورة تكرار إعادة التنظيم ، كذلك عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء ، وعدم الاستخدام الاقتصادي المناسب للإمكانيات البشرية.

أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية :

يعتمد هذا التقسيم على وجود مراحل أو عمليات خاصة فى تنظيم النشاط الفنى والإنتاجى كصناعات البترول والغزل والنسيج والكيماويات - والمشروعات العقارية وغيرها ، يمكن أن تأخذ الشكل رقم (٦/٨).

الشكل رقم (٦/٨)

الهيكل التنظيمى وفقاً لأساس العمليات



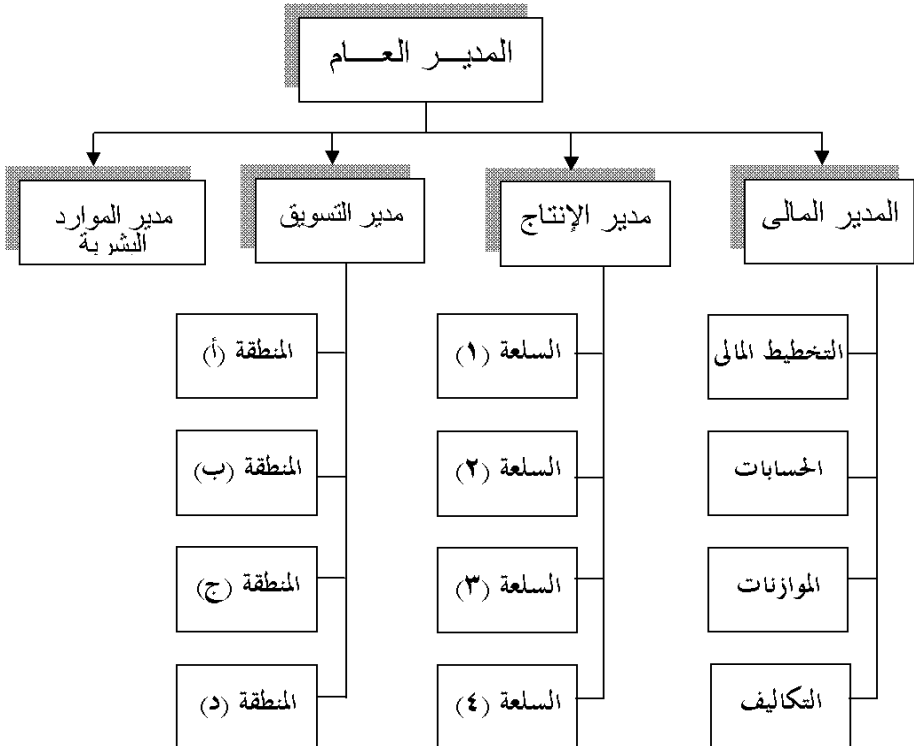
ومن مزاياه : العمل على تحقيق التنسيق بين العمليات والمراحل ، وتحقيق بعض الوفورات الاقتصادية والاستقلال التام لجميع الطاقات والإمكانيات على طول خط الإنتاج ، ويعد هذا التقسيم من أفضل التقسيمات الموائمة للتقدم التكنولوجى وتوزيع الأنشطة بشكل فعال.

التجميع المركب :

من العرض السابق يتضح أنه من النادر استخدام أساس واحد لتجميع الأنشطة المختلفة فى أى تنظيم. ولكننا نجد فى معظم الأحوال أن عملية التجميع تتم اعتماداً على أساسين أو أكثر من الأسس السابقة وذلك بغية الوصول إلى التجميع المناسب الذى يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ويوضح الشكل رقم (٧/٨) نموذج للتنظيم على الأساس المركب.

الشكل رقم (٧/٨)

التنظيم على أساس مركب

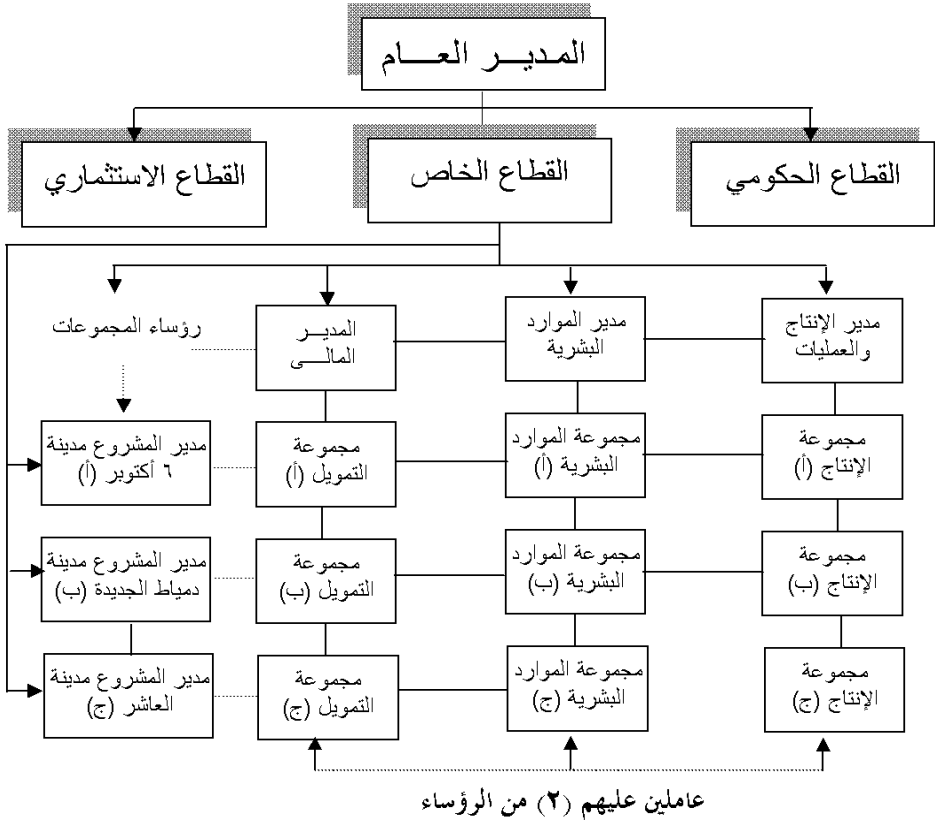


أساس المشروعات (المصفوفى) :

أحد المداخل الحديثة الذى تم تقديمه خلال الستينات لمواجهة الصعوبات والعقبات المتعلقة بالتنظيم الوظيفى بمفرده أو التنظيم السلعى بمفرده ، ومن أجل ذلك بذلت الجهود للوصول إلى تنظيم يجمع مزايا التقسيمين السابقين ويحاول تجنب عيوبها ، ويناسب المنشآت الكبيرة التى تقوم بإنجاز مشروعات محددة ، وتجمع المنشآت التى تطبق التنظيم بين الأساسين السلعى والوظيفى.

الشكل رقم (٨/٨)

التنظيم وفقاً للأساس المصفوفى



التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي :

التنظيم الرسمي : Formal Organization

ترتبط العلاقات التنظيمية الرأسية والأفقية المخططة بواسطة الإدارة العليا بالتنظيم الرسمي. فالمديرون يحددون التنظيم الرسمي كإطار عام يتم عن طريقه اتخاذ القرارات وتطبيقها فيما يتعلق بمجالات الأنشطة وتوزيعها وتحقيق التنسيق فيما بينها والسعى لإحداث التكامل في أداء تلك الأنشطة من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

إن التنظيم الرسمي هو الذى يوضح للأفراد العاملين فى التنظيم الطبيعية الرسمية لأداء الأعمال والأنشطة بحيث تتم عمليات التنبؤ والتخطيط والرقابة تحت مسؤولية أفراد بذاتهم. ومن خلاله أيضاً يتمكن المديرون من متابعة تدفق العمل والمعلومات تتبعاً لنمط العلاقات الرسمية المحددة عن طريق التنظيم الرسمي.

ويتحقق ذلك من خلال "الرسمية" التى تشير إلى استخدام النماذج المكتوبة والمحددة بالنظام ، والتأكيد على العلاقات المترابطة والمتسلسلة ، والرقابة على أنشطة أعضاء التنظيم كل فى مجاله. إن جميع التنظيمات تحتوى على الجانب الرسمي سواء اتسع نطاقه أو ضاق ولكننا نراه من خلال السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج كذلك من خلال النماذج والمستندات المكتوبة مثل بطاقات الوصف الوظيفي وكشوف الأجور والمكافآت وغيرها.

ويقوم التنظيم الرسمي على أساس بعض المبادئ العامة ، كما يتسم بعدة خصائص ومواصفات من أهمها :

- تحديد العلاقات الواضحة بين الوحدات الإدارية.
- بيان مجالات الاتصال بين مختلف الأفراد بالمنظمة.

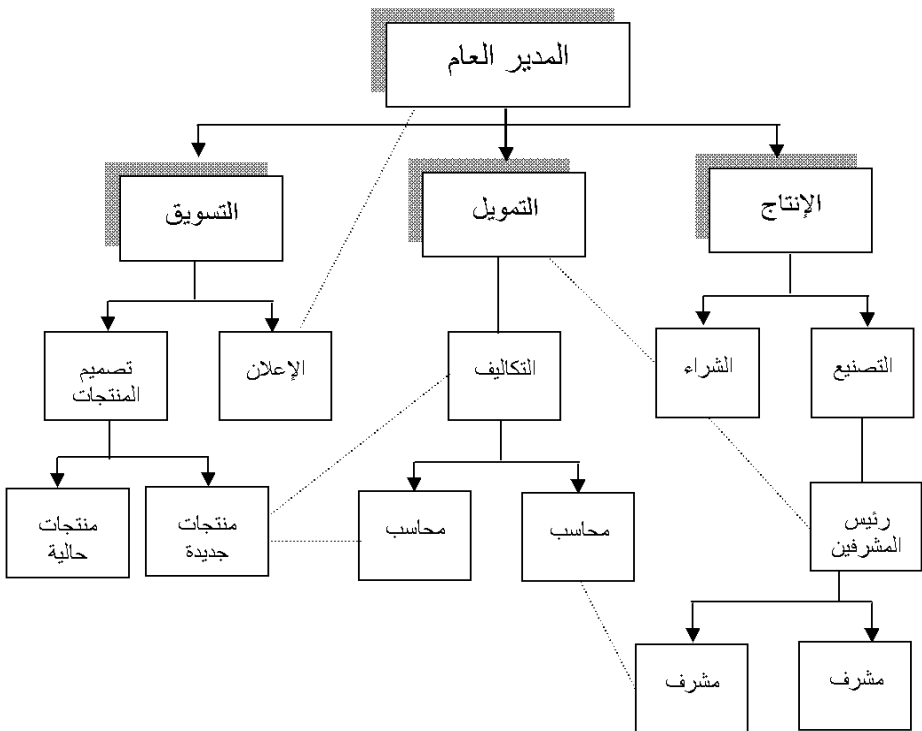
- توفير الإمكانيات اللازمة والتسهيلات التي يحتاج إليها العمل والتي من شأنها تنفيذه ورفع كفاءته.
- السعي لتحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد ووقت وتكلفة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة بأكبر كفاءة ممكنة بأقل تكلفة وجهد ووقت ومحاولة الاستفادة من الموارد المتاحة بأفضل السبل.
- تحقيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسئولية عند مساءلة كل فرد ومراجعة أعماله من قبل رئيسه المباشر.
- تطبيق مبادئ التنظيم الفعال المعروفة والتي يطلق عليها OSCAR (من وجهة نظر الإدارة العلمية) وتمثل الحروف الأولى من : الأهداف Objectives ، التخصص Specialization ، التنسيق Coordination ، السلطة Authority ، المسئولية Responsibility
- الموازنة بين أعمال التنفيذيين والاستشاريين كل يمارس واجباته بما يحقق الأهداف التنظيمية.
- تتعدد أنماط التنظيم الرسمي فنأخذ الأشكال التالية :
 - التنظيم الرأسي Line Organization
 - التنظيم الوظيفي Functional Organization
 - التنظيم الرأسي الوظيفي Line and staff Organization
 - التنظيم مع استخدام اللجان Committees

التنظيم غير الرسمي : Informal Organization

إن هناك العديد من المعاملات والعلاقات التي تم فيها بين الأفراد داخل التنظيم وليست مكتوبة أو موثقة بالهيكل الرسمي ، إن هذه العلاقات والتفاعلات عادة ما تدرج تحت ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي.

يشير التنظيم غير الرسمي إلى تلك النظم غير المكتبية أو الرسمية وليست مكتوبة وتنعكس في صورة علاقات ومعاملات فيما بين الأفراد غالباً ما تتم بصورة تلقائية وتبنى على أساس الدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد ويوضح الشكل رقم (٩/٨) علاقات التنظيم غير الرسمي

الشكل رقم (٩/٨)
علاقات التنظيم الرسمي



إن الأفراد الذين يتم اختيارهم للعمل وفق التنظيم الرسمى قد لا تجمعهم فى البداية أية رابطة غير رابطة العمل ولكنهم سرعان ما يبدأون أن فى معرفة بعضهم البعض ، ومن ثم تكوين الصداقات والشل والمجموعات المتجانسة لى يساعد بعضهم البعض ويتبادلوا الحديث ، وقد يتطور الأمر إلى اتخاذ مواقف موحدة ضد الإدارة وبعض جوانب التنظيم الرسمى.

ومن بين الأسباب التى تؤدى إلى ظهور التنظيم غير الرسمى.

١- العوامل الاجتماعية المتعلقة بدرجة الإشباع الاجتماعى للأفراد فإذا كانت هناك سيادة للرسميات المقيدة لحرية الأفراد شجع ذلك على وجود التنظيمات غير الرسمية.

٢- الضغوط والتهديدات الصادرة عن النظام أو عن الرؤساء والمديرين الأتوقراطيين قد يؤدى إلى نوع من الاتحاد واتخاذ المواقف المشتركة.

٣- التعب والملل من الأعمال المتكررة مما يدعوا الأفراد إلى اللأس والبحث عن البديل الذى يعوضه عن هذا الموقف ويتيح له إعادة التوازن النفسى من خلال الاتصال الاجتماعى بالآخرين.

٤- الظروف والمناخ السيئ السائد فى العمل سواء ارتبط بالجانب المادى أو الجانب المعنوى مثل انخفاض الأجور والمكافآت ونقص التهوية أو سوء الرعاية الصحية ...

٥- العلاقات والصلات الشخصية ، فهناك علاقات من أنواع متعددة تجمع الأفراد وتحقق التقارب فيما بينهم فى القيم والسلوك من بينها ما يتعلق بالمهنة ، أو العقيدة والرأى أو الجنس ، أو الانتماء ، أو اللون ، أو التعليم ... وغيرها ، كل هذه العلاقات قد تؤدى إلى تدعيم الاتصالات بين فئاتها المختلفة بالتغاضى عن النواحي الرسمية والوظيفية والرئاسية.

- ٦- المركز والنفوذ والتأثير ، يتمتع بعض الأفراد بنفوذ خاص يفرضه على باقى الأعضاء كأن يكون أحدهم قريباً للرئيس أو يتمتع بعلم أو جاه أو مال يجذب الناس نحوه ، أو ينتمى لأسرة لها كيائها أو صديق لصاحب نفوذ رسمى ، مثل هؤلاء قد يكونون نواة لتكوين تنظيم غير الرسمى.
- ٧- عدم قدرة التنظيم الرسمى على إشباع حاجات الأفراد التى يرغبونها داخل التنظيم سواء كانت مادية أو علاقات اجتماعية أو لدعم الذات وتحقيق المكانة.

فوائد التنظيم غير الرسمى :

- يترتب على ظهور غير الرسمى وتواجده عدة فوائد من بينها :
- ١- تحقيق التوازن لدى الأفراد فى النواحى الاجتماعية والوجدانية بما يعوض ما يفرضه التنظيم الرسمى من قيود.
- ٢- تحقيق الانسجام بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى مما يدعم عملية الإنجاز وتحقيق الأهداف المحددة للتنظيم.
- ٣- تفاعل التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى يؤكد على تخفيض الوقت المنقضى فى عملية الرقابة والمتابعة ، وزيادة قاعدة الإشراف.
- ٤- تزويد التنظيم الرسمى بالبيانات والمعلومات المختلفة عن الأداء فى صوره المختلفة بطريقة غير مباشرة بما يؤدى للمتابعة الدقيقة للأداء ومحاولة تصحيح المسارات.
- ٥- توفير نوع من المرونة فى إصدار القرارات بما يساعد على إنجاز الأنشطة والأعمال وتحقيق الأهداف.
- ٦- دعم وسائل الاتصال وتقويته بحيث تكون أكثر سرعة فى الاتصال بمستويات التنظيم الرسمى.

٧- إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين بما يؤيد العمل الجماعي الناجح داخل فرق وجماعات العمل.

عيوب التنظيم غير الرسمي :

- ١- إن لقاءات أعضاء التنظيم غير الرسمي وأحاديثهم قد تكون عل حساب وقت العمل وبالتالي تحمل المنظمة بعض الخسائر.
- ٢- يعد التنظيم غير الرسمي من مصادر الإشاعات التى تضر بمصالح التنظيم الرسمي فى بعض الأحيان.
- ٣- مقاومة أعضاء التنظيم غير الرسمي للتجديد والتغير فى بعض الأحيان ولو كان ذلك فى صالح المنظمة ، مما يؤثر على أهداف التنظيم وإنتاجية.
- ٤- الضغط على التنظيم الرسمي لتحقيق أهدافه الخاصة والتي قد تأخذ أشكالاً متعددة كاللامبالاة والبطء فى الإنجاز ومعارضة القرارات وممارسة بعض الأنشطة فى غير صالح المنظمة.
- ٥- إن تقلب التنظيم غير الرسمي وتغير أعضائه بالدخول والخروج يؤدى لتخفيض كفاءة العمل نظر لتغير هيكل التنظيم غير الرسمي وحاجته إلى تكرار تنسيق مجهودات وأدوار وعلاقات أعضائه.

مبادئ التنظيم الفعال :

يعد التنظيم بمثابة النظام الذى يحل محل الفوضى ، كلك فهو النسق الذى يترتب ويظهر العلاقات ويحددها بدقة تعمل على تحقيق الأهداف وتكاملها فى اتجاه واحد ، وكذلك المنازعات بين الأشخاص بخصوص السلطة والمسئولية ، كذلك إنشاء مناخ تنظيمى ملائم لعمل الفريق ، وهناك اتفاق كبير بين علماء الإدارة على عدد كبير من المبادئ التنظيمية ومنها :

- ١- **مبدأ ضرورة وأهمية التنظيم :** إن قيام أكثر من فرد بأداء عمل معين يستلزم ضرورة بيان سلطات ومسؤوليات وواجبات كل منهم ، بحيث يتعرف كل فرد على علاقته بالآخرين فيعرف حدود سلطاته والأعمال والأنشطة والأهداف المسئول عن تحقيقها.
- ٢- **مبدأ الأهداف :** يرتبط التنظيم ارتباطاً بالأهداف ، فإذا لم تكن أهداف فليس هناك حاجة للتنظيم ، ونؤكد هنا على ضرورة وضوح الأهداف التي يسعى إليها المشروع ، كما أنه لابد وان يوفر التنظيم وسائل تحقيق هذه الأهداف.
- ٣- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل :** إن تركيز جهود الفرد في نطاق مجال محدد من مجالات العمل يساعد على تنمية قدراته وخبراته في هذا المجال والارتفاع بمستوى أدائه.
- ٤- **مبدأ الكفاءة :** يعتبر التنظيم كفاءاً إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية بواسطة الأفراد والموارد الأخرى مع تحمل أقل الأعباء والتكاليف.
- ٥- **مبدأ الوظائف :** ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف (أى الأعمال والأنشطة المطلوب القيام بها) وليس حول الأفراد لكي يكون التنظيم موضوعياً.
- ٦- **مبدأ وحدة الأمر :** من أهم العلاقات الأساسية فى التنظيم تلك العلاقة التى توجد بين الرئيس والمروؤوس ، فالفرد يؤدى عمله طبقاً للتوجيهات والتعليمات الصادرة إليه فإذا ما تعدد الرؤساء الذى يتلقى منهم التعليمات لانت النتيجة الحيرة والارتباك وعدم قدرة المروؤوس على إرضاء هؤلاء الرؤساء ، لذلك يجب أن تتحصر سلطة إصدار الأوامر فى مصدر واحد

بحيث لا يتلقى أى فرد فى التنظيم الأوامر والتعليمات إلا من رئيس واحد، كما أن المرؤوس يكون مسئولاً عن أعماله أمام رئيس واحد.

٧- **مبدأ السلطة والمسئولية :** بمعنى أنه يجب أن يكون الشخص مسئولاً عن كل العمليات التى تدخل فى نطاق سلطته ، كما يجب إعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة إليه ، وهناك ضرورة لتعادل السلطة والمسئولية.

٨- **مبدأ تدرج السلطة :** يقصد بذلك تدرج الواجبات على ساس درجات السلطة وما يقابلها أو يعادلها من مسئولية ، وعلى مستوى المشروع يتعذر ممارستها السلطات المخولة لها على مستوى الإدارة العليا وحدها ، ولا بد من نقل جزء من هذه السلطات إلى مواقع العمل. ونقل السلطات من القمة إلى القاعدة هو ما يعبر عنه مبدأ تدرج السلطة.

٩- **مبدأ المركزية واللامركزية :** تعنى المركزية الاتجاه إلى تركيز السلطة فى اتخاذ القرارات المنظمة للعمل. أما اللامركزية فتعنى توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل الفعلى. ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة ، ولكن هناك مواعمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق العمل.

١٠- **مبدأ التفويض :** يقصد بمبدأ التفويض نقل التصرف واتخاذ القرارات من مستوى إلى مستوى تنظيمى أدنى. والتفويض فى جوهره مسئولية ثنائية ، فالشخص الذى تفوض إليه السلطة يصبح مسئولاً أمام من فوضها إليه ، كما أن الذى قام بالتفويض يظل مسئولاً عن العمل الذى فوضه وعن ما يترتب عليه من آثار ونتائج.

١١- مبدأ نطاق الإشراف : يعنى الإشراف تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم إشرافاً فعالاً ومن العوامل التى تؤثر فى تحديد نطاق الإشراف طبيعة العمل الذى يقوم به المرؤوسين ، وطبيعة المرؤوسين وكفاءتهم ، ومدى إمكانيات الرئيس وقدراته الشخصية ، بالإضافة إلى كبر حجم المنظمة وتعقد أو سهولة وسائل الاتصال.

السلطة والمسئولية :

مفهوم السلطة وأهميتها :

يجب ربط الوحدات التنظيمية ببعضها رأسياً وأفقياً ، ولا يتم ذلك إلا من خلال علاقات السلطة والعلاقة الرأسية تكون بين الرئيس ومرؤوسيه ، أما العلاقات الأفقية فهى التى تكون بين المديرين والعاملين فى نفس المستوى التنظيمى.

تعريف السلطة Authority :

يعرف كونتز وأودونل Kontz O'Donnell السلطة بأنها "الحق الذى بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات".

أما هيربرت سايمون Simon فيقول : "أن السلطة هى قوة اتخاذ القرارات التى تحكم وتقود أعمال الآخرين"

ويعرف شستر بارنارد السلطة بأنها "الصفة المميزة للأمر فى التنظيم الرسمى بحكم قبولها من عضو التنظيم لى تحكم الأعمال التى يسهم بها"

مما سبق نجد أن هناك اتفاقاً على أن السلطة هى القوة أو الحق فى التصرف ، أو إعطاء الأمر ، أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين. وفى الإدارة يمكن التفكير فى السلطة كقوة لمطالبة الآخرين بالعمل الذى يعتبر مناسباً من وجهة نظر حائز السلطة لتحقيق الهدف السابق تحديده وتنطوى

السلطة ضمنياً على قوة اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها. ويمكن الحصول على هذا الامتثال بعدد من الطرق بواسطة الإقناع ، أو الرجاء أو التهديد ، أو الإرغام أو القوة

مصدر السلطة :

من أين يستمد الشخص السلطة التنظيمية ؟ تجيب على هذا السؤال ثلاث نظريات مختلفة ، وأن لم تكن بالضرورة متعارضة في تفسير استحواذ شخص معين على قدر معين من السلطة في موقف تنظيمي معين.

أولاً : نظرية السلطة الرسمية :

يستمد الشخص تبعاً - لهذه النظرية- سلطته في التنظيم ، بحكم مركزه الرسمي في ذلك التنظيم ، من الشخص الذي يرأسه ، وهذا الأخير يستمد سلطته ، بحكم مركزه ، ممن يرأسه هو ، هكذا حتى نصل إلى أعلى مستوى ، وسلطة في الهيكل التنظيمي ، ولتكن مجلس الإدارة مثلاً ، أما مجلس الإدارة فيستمد سلطته من ملاك المشروع ، وهؤلاء تنشأ سلطتهم بحكم القانون ترتيباً على حق الملكية الذي يتمتعون به ، وهذا ما يجعلنا أحياناً نسمى هذه النظرية "نظرية السلطة القانونية" فالقانون الذي ارتضاه المجتمع يرتب للمالك حقوقاً على ما يملكه تتمثل في السلطة عليه ، وهو يفوض تلك السلطة إلى من سيقومون بإدارة ممتلكاته ، ثم تتسلسل السلطة الرسمية بعد ذلك في الهيكل التنظيمي.

ثانياً : نظرية السلطة بالقبول :

أما أنصار نظرية السلطة بالقبول فيرون أن السلطة الفعلية تقع على المروءوس وليس على الرئيس. كيف ؟ أن ذلك المروءوس هو الذي يستقبل - أولاً - أوامر رئيسه وبالتالي فإن السلطة تكون بغير فاعلية ما لم يفهم المروءوس تلك الأوامر ويقبلها ، وعليه فإن المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها شخص معين هو قبول مروءوسيه لها. طبقاً لهذا التفسير فإن السلطة الرسمية

لا تعدوا كونها سلطة اسمية ، ولا تصبح سلطة حقيقية بغير القبول ، فقد يتمتع الرئيس بالسلطة الرسمية ، ولكنها تبقى بغير قيمة ما لم تستخدم وتمارس بطريقة فعالة ، ولن يتمكن الرئيس من هذه الممارسة الفعالة ما لم يقبل المرؤوسين ذلك ، فلكي تكون السلطة فعالة إذن يجب أن يكون هناك تطابق بين السلطة الرسمية والسلطة المقبولة من جانب المرؤوسين ذلك لأن الأخيرة تحدد نطاق فاعلية الأولى.

فالسلطة - تبعاً لهذه النظرية- تمثل علاقة بين شخصين يقبل بمقتضاها أحدهما القرارات والأوامر التي يصدرها الآخر ، والشخص الذي يقبل هو المرؤوس والشخص الذي يقرر ويأمر هو الرئيس ، ولدى المرؤوس الفرصة لكي يختار بين قبول أو رفض قرارات وأوامر الرئيس ، فإذا قبل منه فإنه يكون قد منح السلطة للرئيس ، وبالتالي قد وضع نفسه في موضع المرؤوس ، وإذا رفض فإنه يكون قد حرم الرئيس من ممارسة سلطته.

وإذا قبلنا هذا المدخل في التفسير ، فيجب أن نسلم بأن الشخص قد تكون لديه بالأصل سلطة رسمية ، وبعبارة أخرى ، ليس من الضروري أن تسلك السلطة الفعالة نفس المسالك التي يحددها الهيكل الرسمي للتنظيم.

على أن بعض الشك لا بد وأن يثار حول حقيقة توافر فرصة الاختبار أمام المرؤوسين بين القبول والرفض ، فالفرد يقبل السلطة مجبراً ، سواء كان الإيجاب مادياً أو معنوياً ، حتى ولو تراءى له أن مزايا الرفض أكثر من مزايا القبول ، ومع ذلك يؤكد أنصار النظرية أن مثل هذا القبول الجبري يكون محدود الفاعلية مهدداً بالاختفاء في أي لحظة حال اختفاء عنصر الإيجاب.

ثالثاً : نظرية السلطة بالمعرفة والكفاءة :

إن السلطة بالكفاءة هي تفريع من السلطة غير الرسمية حيث تتولد السلطة لشخص ما نتيجة ما يتمتع به من معرفة وكفاءة شخصيتين ، وهي "تنمو من خلال العلاقات غير الرسمية بين الأفراد ، وتمثل السلطة التي يسندها إلى الفرد

الأشخاص الآخرون" ، وهم يسندون إليه السلطة طوعية وتسليماً بمكانته التي تتبنى حول خصائص شخصيته وسلوكه وأهمية وظيفته ، ومهارته ومعرفته وغير ذلك من العوامل التي تكسب الفرد مكانة مميزة فتدفع الآخرين إلى وضع أنفسهم في موقف التابعين لقيادته والخاضعين لسلطته.

يتضح مما سبق أن نظرية السلطة بالكفاءة تشبه نظرية السلطة بالقبول ، وإن كانت تبني ذلك القبول على كفاءة الشخص ومعرفته قبل أى اعتبار آخر .

علاقات السلطة :

تتعدد علاقات السلطة التي توجد بين الوحدات التنظيمية ، ويمكن تقسيمها فى مجموعات ثلاث على النحو التالى :

أولاً السلطة التنفيذية : Line Authority

تشير إلى قدرة المديرين والعاملين على اتخاذ القرارات والإشراف على الأنشطة ومتابعتها بشكل مباشر ، بما يؤدي للإنجاز والأداء التنظيمي وبالتالي تحقيق الأهداف.

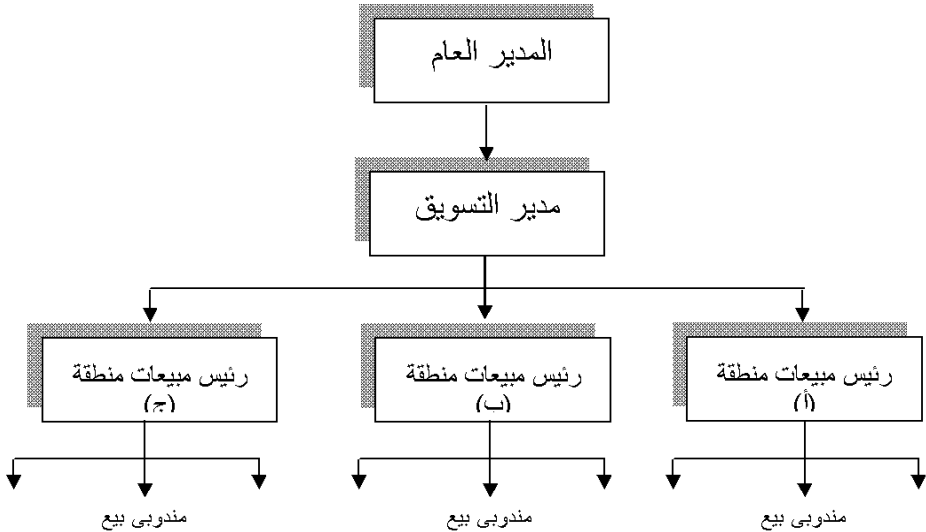
ويمكن لأعضاء المنظمة تفهم السلطة التنفيذية بسهولة ، فالرئيس يزاول سيطرة ورئاسة مباشرة على المرؤوس وهذه العلاقة هى أساس السلطة التنفيذية، وبالتالي فإن علاقة السلطة تمثل خطأ مباشراً بين الرئيس والمرؤوس.

والشخص صاحب السلطة التنفيذية يكون مسئولاً عن عمل وحدته ومساهمته المباشرة فى تحقيق أهداف المنظمة ، ولذا يطلق على السلطة التنفيذية أحياناً اصطلاح السلطة التشغيلية المباشرة ، وهنا تتخذ القرارات بسرعة حيث أن كل مدير يتمتع بسلطة كاملة على منطقته المعنية ولا يرجع إلى رئيسه المباشر لغرض التشاور إلا إذا استدعت الضرورة ذلك.

عندما تستخدم السلطة التنفيذية فقط ، فإن هيكل التنظيم يكون تنفيذياً ، وفي هذه الحالة يكون الهيكل خالياً من الإدارات الاستشارية. وينشغل كل المديرين بالعمليات التي تساعد بطريقة مباشرة على تحقيق أهداف المنظمة ويكون كل مدير تنفيذي مسؤولاً عن كل الأنشطة داخل وحدته. فعلى سبيل المثال ، يقوم بجدولة العمل ، وبالتعيين والفصل ، وحساب التكاليف ، ورقابة الجودة ، وينتشر استخدام هذا النوع من التنظيم في المنظمات الصغيرة ، وخاصة متاجر التجزئة والمصانع التي تستخدم عدداً محدوداً من العاملين ، ويوضح الشكل رقم (١٠/٨) مثل هذا النوع من التنظيم. ويمتاز التنظيم التنفيذي بمزايا لها أهميتها ومنها الآتي :

الشكل رقم (١٠/٨)

هيكل تنظيمي تنفيذي



- ١- سرعة اتخاذ القرارات.
 - ٢- التحديد الواضح للواجبات.
 - ٣- تقديم فرصة ممتازة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة.
 - ٤- وضوح علاقات السلطة وسهولة فهمها.
- وبالرغم من ذلك فإن التنظيم التنفيذي ينطوى على عدة عيوب منها الآتى :

- ١- إرهاق الإداريين بالعديد من الواجبات
- ٢- عدم استخدام التخصص.
- ٣- صعوبة إحلال أعضاء الإدارة.
- ٤- عدم إعطاء الوقت أو الجهد الكافى لأنشطة هامة مثل التخطيط الإدارى ، والبحث والتطوير ، والمقاييس الرقابية الشاملة.

وللتغلب على هذه العيوب يمكن إضافة بعض التعديلات بحيث لا يقتصر الأمر على السلطة التنفيذية بل تستخدم أيضاً السلطة الاستشارية ، ويتبع عن علاقات السلطة في هذه الحالة ما يعرف بهيكل التنظيم التنفيذي والاستشاري Line أو النوع المشترك.

ثانياً : السلطة الاستشارية Staff Authority

تمثل الوضع الذي يتمكن منه المدير والعاملين من مساعدة السلطة التنفيذية من خلال إمدادها بالمعلومات والإرشادات والاستشارات والقيام بالمهام والأنشطة المتخصصة بما يؤدي لتيسير أداء وظائف التنظيم.

إن صاحب السلطة الاستشارية لا يمكنه إلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمه من اقتراحات وتوصيات. فإذا قبل صاحب السلطة التنفيذية هذه الاقتراحات فإنها

تصدر باسمه ، ومن ثم تصبح في هذه الحالة أوامر لا يجوز رفضها وبالتالي فإن علاقات السلطة الاستشارية هي تلك العلاقات التي تستخدم لمساعدة علاقات السلطة التنفيذية.

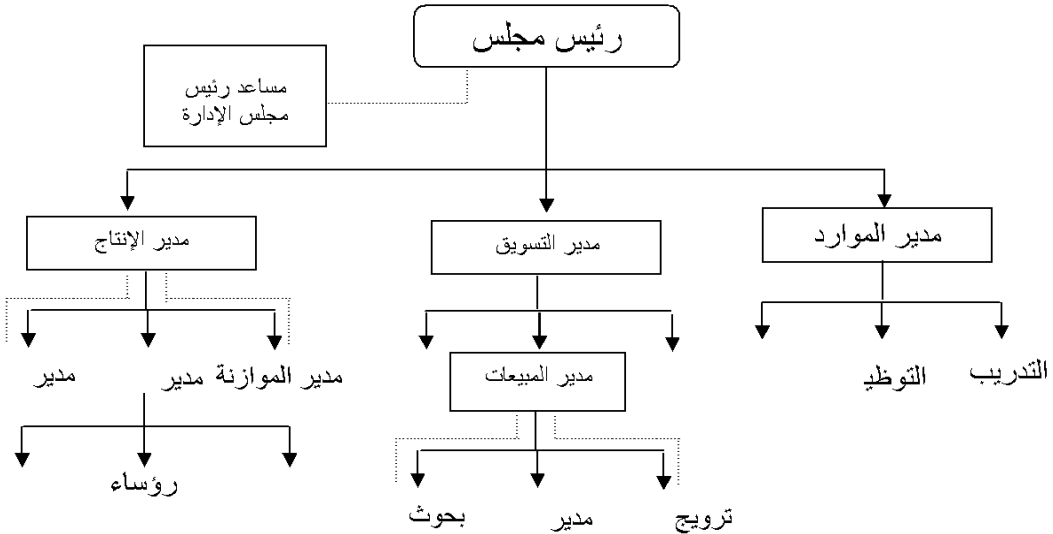
وفي ضوء ذلك يتضح أن هيكل التنظيم ما هو إلا خط منفرد ولا يمكن أن يكون خلاف ذلك ، وهذا الخط المنفرد هو سلسلة السلطة التنفيذية وأي واجب في التنظيم لا يمكن تحديده كحلقة حقيقية في سلسلة السلطة أي أن عملية التدرج تعتبر وظيفة مساعدة للسلطة التنفيذية التي تناسب في الخط الأساسي ، ومعنى ذلك أن كل وظيفة استشارية يجب أن تعتمد على السلطة التنفيذية في وجودها ، ولا يمكن أن تظهر هكذا من نفسها في التنظيم دون السلطة التنفيذية ، ولذا لا نجد هيكلاً للتنظيم الاستشاري فقط ، ولكن عند استخدام السلطة الاستشارية فإن التنظيم يصب مشتركاً أي تنفيذي واستشاري.

التنظيم التنفيذي والاستشاري Line and Staff :

تعمل معظم المنظمات في جو من التعقيدات المتزايدة والتقدم المستمر من المعرفة والتكنولوجيا ، ولذلك فإن نمو المنظمة وعملها في هذا المناخ يتطلب ضرورة التخفيف من العبء الذي تم إلقاؤه على أعضاء الإدارة من أصحاب السلطة التنفيذية وذلك بأن نرفع عن كاهلهم بعض الواجبات ، ونجد الآن مكاناً في هيكل التنظيم لأخصائيين مثل الخبير ، والمستشار القانوني ، وخبير الضرائب ، والعالم الباحث ، ومستشار العلاقات العامة ، ولاشك أن الغرض الأساسي من وجودهم هو إعفاء المديرين التنفيذيين من بعض واجباتهم لكي يكونوا أكثر قدرة في تركيز جهودهم على الأنشطة التي تعمل مباشرة على تحقيق أهداف المنظمة.

ويزاول المديرون الاستشاريون سلطتهم الاستشارية الصحيحة لمساعدة المديرين التنفيذيين على تحقيق أداء العمل ، أما ما هو المدير التنفيذي وما هو المدير الاستشاري فيتوقف على نوع السلطة الممنوحة ، فالسلطة التنفيذية تشير إلى المدير التنفيذي ، والسلطة الاستشارية إلى المدير الاستشاري ، وتؤدي السلطة التنفيذية إلى ظهور التنظيم التنفيذي ويجعله تنظيمًا تنفيذيًا واستشاريًا وهو النوع الذي نجده في معظم التنظيمات ، ويوضح الشكل رقم (١١/٨) هيكل تنظيم تنفيذي واستشاري.

الشكل رقم (١١/٨)
هيكل تنظيمي تنفيذي واستشاري



ويوضح الشكل رقم (٨/١١) أن الاستشاري يمثل مدير الموازنة التخطيطية ومدير جودة الإنتاج ، وترويج المبيعات وبحوث التسويق ومدير الموارد البشرية المسئول أمام مجلس الإدارة ، ويوضح الشكل أيضاً أن الوحدات الاستشارية يمكن أن توجد في هيكل التنظيم التنفيذي والاستشاري عند أي مستوى تنظيمي للإدارة من أعلى القمة ، حيث نجد مدير إدارة الموارد البشرية إلى المستويات الأقل حيث نجد مدير جودة الإنتاج ومدير بحوث التسويق.

ثالثاً : السلطة الوظيفية :

تمثل تلك السلطة التي تعطي الحق للفرد أو الإدارة للتصرف أو القيام بعمليات وصياغة سياسات محددة أو غيرها من الأمور المتعلقة بأنشطة تتم بواسطة الأفراد في إدارات غير الإدارة المفوض إليه هذه السلطة أي أنها السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليها كما هو الحال في السلطة التنفيذية ، وإذا اتبع مبدأ وحدة الرئاسة بدون استثناء ، فإن السلطة على هذه الأنشطة كان يجب مزاولتها بواسطة المديرين التنفيذيين ، ولكن هناك عدة أسباب - منها القصور في المعرفة المتخصصة ، والقصور في المقدرة على الإشراف على العمليات ، وخطر التفسيرات المتنوعة للسياسات - تشرح لماذا لا يسمح أحياناً لهؤلاء المديرين في مزاوله هذه السلطة ، وفي مثل هذه الحالات ، فإن المدير التنفيذي قد يعفى من هذه السلطة المحدودة ، مع تفويض مدير في إدارة أخرى سلطة متخصصة أي "وظيفية" للقيام بهذه الأنشطة بطريقة سليمة.

أحياناً يكون لرؤساء الإدارات التشغيلية أسباب قوة للسيطرة على بعض طرق العمل أو العمليات في إدارة تنفيذية أخرى فمثلاً قد يحصل مدير إدارة المبيعات على سلطة وظيفية على مديري الإنتاج وذلك فيما يتعلق بجدولة طلبات العملاء أو تعبئة المنتجات.

وعندما يكون التنظيم مبني على الأساس السلعي ، أي أن هناك وحدات تنظيمية لكل سلعة ، فإن مديري هذه الوحدات قد يخضعون لسلطة وظيفية يزاولها مديرين آخرين ، ولأغراض إدارية عديدة أهمها التنسيق ، فإن جميع وظائف البيع والإنتاج والتمويل وغيرها والمتعلقة بالسلعة المعينة قد توضع تحت رئاسة مدير الوحدة السلعية الذي قد يكون مسؤولاً مباشرة أمام رئيس مجلس الإدارة ، وهنا نجد أن بعض المديرين التنفيذيين في القمة والذين يشرفون على الوظائف الرئيسية في المنظمة لا يتمتعون بسلطة تنفيذية مباشرة على مديري وحدات السلع ، ولكن للتأكد من أن سياسات البيع أو السياسة المالية تتبع بطريقة سليمة في هذه الوحدات ، فإن مديري القمة السابق ذكرهم قد يمنحون سلطة تنفيذية كما يظهر في الشكل رقم (١٢/٨)

مكان الشكل

ومن بين الظروف التي تلائم استخدام السلطة الوظيفية ما يلي :

- تعطية السلطة الوظيفية لجزء صغير من إجمالي العمل التشغيلي مثل بيان الإجراءات التفصيلية الواجب إتباعها عند تنفيذ خطة سبق الإنفاق عليها بواسطة المدير التنفيذي.
- افتقار المديرين التنفيذيين للمعرفة الفنية أو المتخصصة ، فالمدير التنفيذي لا يمكن تفهم تفاصيل المعاملات الضريبية أو القانونية مثلاً.
- الرغبة في توحيد العمل وتجانسه في الإدارات المختلفة ، مثل استخدام أساس موحد لتقويم مخزون السلعة بالفروع المتعددة أو إتباع سياسة واحدة في التعامل مع الموردين.

ولكن تقف بعض المحددات والعقبات عند التطبيق العملي للسلطة الوظيفية يمكن ذكر أهمها على النحو التالي :

- زيادة العبء على الأشخاص التنفيذيين وذلك نتيجة تعدد التعليمات والأوامر من المديرين الوظيفيين مع احتمال تعارض هذه الأوامر والتعليمات.
- إضعاف نفوذ المدير التنفيذي نتيجة حاجته إلى التفسير والتوضيح والحصول على إرشادات ونصائح لفاعلية التطبيق.
- ظهور الإدارة غير المرنة نتيجة قيام صاحب السلطة الوظيفية بالنطق بسلطة رئيسة الذي فوضه إياها ، وقد يقع تحت إغراء الاعتماد على إصدار الأوامر بدلاً من الحصول على الموافقة الاختيارية.

مفهوم تفويض السلطة وأهميتها :

والتفويض يعني منح أو إعطاء السلطة من إداري لأخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة وبواسطة التفويض يتمكن المدير من توسع عملياته ، فبدون التفويض تقتصر عمليات هذا المدير على تلك التي يمكنه القيام بها بنفسه.

وفي الإدارة لا يعني التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعينة رغب في ذلك أم لم يرغب ، فالتفويض لا يعني التخلي الدائم عن هذه الالتزامات ، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد ، أو بعبارة أخرى أن التفويض له خاصية مزدوجة نظراً لأنه نتيجة للتفويض يحصل المروّوس على السلطة من رئيسه ، ولكن في نفس الوقت ما زال رئيسه يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل.

ومن الواضح أنه لا يمكن لأي رئيس أن يفوض سلطة لا يمتلكها ، ومن الناحية الأخرى لا يمكن لأي مدير أن يفوض كل سلطته ، لأن معنى مثل هذا التفويض الكامل التنازل عن مركزه لمروّوسيه ، وعند قيام الرئيس بتفويض السلطة إلى مروّوسه ، فإن العملية بكاملها تنطوي على الآتي :

- تحديد واجبات المروّوس.
- تفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات.
- جعله مسؤولاً أمامه عن تحقيق هذه الواجبات.

وعملياً لا يمكن تجزئته هذه العملية نظراً لأن تحديد الواجبات دون منح السلطة لتحقيقها لا يعني في الحقيقة شيئاً بالمرّة ، وكذلك تفويض السلطة دون تحديد المجال الذي ستستخدم فيه القوة يضاف إلى ذلك أنه نظراً لأن المسؤولية لا يمكن تفويضها ، فليس أمام القائم بالتفويض إلا أن يجعل مرؤوسه مسؤولاً أمامه عن إتمام الواجبات المحددة.

وتفوض السلطة بالقدر الذي يتطلبه الأداء المرضي للواجبات التي يعهد بها إلى الشخص المعين أو الوحدة التنظيمية المعينة ، أو بعبارة أخرى ، أن أفضل معيار في هذا المجال هو تحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليه المدير حتى يمكن لأنشطته من المساهمة في تحقيق هدف المنشأة ، وعلى هذا الأساس نجد أن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي ، ومثل هذا الإجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمي ، حيث تكون السلطة مركزة في الأصل في يد شخص واحد ثم تفوض إلى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيمي لآخر حتى نصل إلى قاعدة الهرم.

ومن الأفضل أن يتم تفويض السلطة بخصوص النشاط الواحد بين رئيس واحد ومرؤوس واحد ، فمثل هذا التفويض يعمل على توفير مبدأ وحدة الرئاسة ذلك المبدأ الذي يعمل على تجنب التنازع على السلطة ويجعل كل مرؤوس يعرف السلطة التي يمكنه استخدامها.

وأخيراً فإن تفويض السلطة لا يعني بأي حال من الأحوال فقدان المدير لحق استرداد السلطة التي قام بتفويضها إلى مرؤوسيه. فالمدير صاحب السلطة الأصلية يمكنه دائماً استرداد السلطة التي سبق له تفويضها ، ومثل هذا الاسترداد للسلطة المفوضة يحدث كثيراً عندما تظهر الحاجة إلى تعديل أهداف المنشأة وسياساتها وبرامجها وهيكلها التنظيمي وأهداف إدارتها. كما أن عمليات إعادة التنظيم تتضمن بالضرورة استرداد السلطة وإعادة تفويضها.

أهمية التفويض :

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة أهمها الثلاثة الآتية :

- أن المهام المسنودة إليه تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام به شخصياً ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تفويض السلطة التي ينبغي عليه القيام بها.
- أن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج لتنمية المرووسين ، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكاله المختلفة تذهب هباء إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة.
- إن كل منشأة من المنشآت تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ، ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغلها أو ترقيتهم.

العوامل الواجب مراعاتها للتفويض الفعال :

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها حتى يكون التفويض فعالاً يؤدي الغرض منه ، ومن هذه العوامل :

- **تحديد النتائج المتوقعة :** يجب تحديد النتائج المتوقعة أيصل إليها المرووس والأعمال التي يجب أن يلتزم بها وينفذها بشكل ملائم ، ولهذا يجب على الرئيس أن يعطي الوقت المناسب للمرووس لشرح له المتوقع منه القيام به والأهداف والمقاييس الواجب عليه الالتزام بها ، فمن حق المرووس أن يعرف نتيجة الأداء المتوقع منه.
- **بيان الأسباب التي أدت إلى التفويض :** إن الأسباب التي تكمن وراء التفويض متعددة : لتنمية المرووسين ، وتوفير وقت الرئيس ، ولأن المرووس أكثر تأهيلاً من الرئيس نفسه ، وفي أي وقت يفضل أن يشرح الرئيس لمرووسه الأسباب وراء تفويضه القيام بالأعمال والواجبات المختلفة.

- **منح السلطة اللازمة لتنفيذ المهام والأعمال :** عندما يفوض الرئيس إحدى المهام ولا يفوض معها السلطة الكاملة لتنفيذها فلا يعتبر هذا بالطبع تفويضاً حقيقياً ، إذ سيضطر المرؤوس لأن يأتي مرة بعد مرة إلى الرئيس للحصول على معلومات أو موارد أو موافقات على ما تم إنجازه كل هذه الأمور تتناقض مزايها وفوائده التدريب.
- **إعلام الغير بموضوع التفويض :** يجب أن يعرف الغير ممن لهم علاقة بموضوع التفويض أن هناك مجالاً معيناً من الأعمال قد تم تفويضها ، سواء تم ذلك من خلال الاتصالات المكتوبة أو الشفهية ، وهذا يساعد المرؤوس في عمليات الإنجاز ولا يضطر إلى أن يخبر كل واحد بما يجري من أمر يتعلق بالموضوع.
- **الثقة بالمرؤوسين :** تنتقل الثقة للمرؤوسين من خلال أسلوب التعامل معهم، فإذا تم تفويض أحد المهام لأحد المرؤوسين وأصر الرئيس على متابعة كل صغيرة وكبيرة فإن هذا سينقل للمرؤوسين رسالة تقيد بأن الرئيس لا يثق به من خلال منحه الحرية في التصرف دون تدخل مستمر.
- **تفويض مختلف أشكال المهام للمرؤوسين :** ربما يكون هذا أكبر تهديداً أن المرؤوس قادر على القيام بالمهام (أ) و(ب) و (ج) بسبب صعوبتها وتحديد لقدراته فإن المشرف يفوض له المهنة (هـ) وهي بسيطة جداً مقارنة مع غيرها ، ولكن المرؤوس لا يعجبه الأمر بأن توكل إليه مهمة بسيطة كهذه مما يؤثر في دافعه للقيام بالمهمة بشكل جيد. وبما أن المهمة البسيطة قد تم أداؤها بطريقة دون المستوى المطلوب فإن المشرف يستنتج أن المرؤوس لن يتمكن من القيام بالمهام (أ) و (ب) و (ج) بالطبع.

وإذا كان المشرف يشك في قدرات أحد المرؤوسين فمن المفضل أن يأخذ المهام (أ) و (ب) و (ج) ويقسمها إلى أجزاء صغيرة ويعمل مع المرؤوس إلى أن يتم إنجاز المهمة ، وهذا يؤدي إلى نفس الشيء ولكن يتجنب حدوث أي امتعاض أو كراهية تجاه المهمة البسيطة.

ولكن هذا لا يعني أن المشرف لا يمكنه أن يفوض مهاماً بسيطة ، أولاً : إن ما يعتبر بسيطاً للمشرف يمكن أن يكون مثيراً ومتحدياً لقدرات المرؤوس ، وهنا لا يكون المشرف قد فوض مهمة بسيطة ، ثانياً : المهام البسيطة عادة غير مرغوبة ، خاصة إذا كانت هي النوع الوحيد من المهام التي يتم تفويضها.

- **تقليل قيام المرؤوسين بالعمل بشكل قد يحمل بعض الاختلافات :** يجب على الرؤساء أن يتقبلوا الفروق الفردية بين المرؤوسين وكذلك الطرق المتبعة في أداء المهام ، فالأداء الناجح للمهمة يجب يحكم عليه من خلال النتائج المحققة وليس من خلال الطرق التي تم إتباعها في تحقيق النتائج.
- **التخطيط للتفويض :** التفويض الفعال عملية منظمة تتداخل وتتكامل مع الأهداف العامة لوحدة العمل ، ينبغي أن تكون جزءاً من خطة التنمية العامة للمرؤوسين في تدريبهم على القيام بمسؤوليات أكبر وأكبر ، التفويض الاحتياطي غالباً ما يكون نتيجة للإدارة الطارئة حيث يكون المشرف مضطر لذلك ، وبدون أي اعتبار من جانبه لحاجات يجدون صعوبة في تنظيم وتخطيط أعباء العمل الموكلة إليهم عندما يرون مديرهم يدفع إليهم بمسؤوليات إضافية فجأة ، إن هذا النوع من التفويض يخلق في المرؤوس ارتباطاً طبيعياً وعدم كفاءة في الإنجاز لدى كل منهم.
- **المشاركة في عملية التفويض :** إن المشاركة في عملية التفويض تزيد من فرص المرؤوس في النجاح وتحسين العلاقة بين المشرف والمرؤوس. فإذا

لم يسمح بالمشاركة فلن يعرف المشرف متى تحدث الزيادة في أعباء العمل، ولا متى تصادف المرؤوس صعوبات في أداء المهمة، وعلى هذا فإن الاتصال الجيد بين المشرف والمرؤوس ضروري جداً.

- **المتابعة الموضوعية لأعمال وأنشطة المرؤوسين :** وهذا يتطلب المتابعة حسب الظروف التي تتطلب ذلك وبما لا يسبب إزعاج للمرؤوس فقد يتطلب الأمر تقديم مساعدة بناءة للمرؤوس أو إرشاد وتوجيه لإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب أما أن يتفقد الرئيس الأعماق بشكل مزعج للمرؤوسين فهذا لا شك بسبب استياء لدى المرؤوس قد يؤدي إلى عدم فعالية عملية التفويض.

- **يجب تكافؤ السلطة مع المسؤولية :** فيجب ألا نكلف المرؤوسين بأي أعمال أو التزامات ومسئوليات أكثر من السلطات الممنوحة لهم ، لأنه في هذه الحالة سيكون الحكم على الأداء والتنفيذ غير عادل ، إذ لا يجب تحميل الأفراد أكثر من طاقاتهم وإمكاناتهم.

- **الاستعداد لتقبل أخطاء الآخرين :** فالمرؤوسين سوف لا يقومون بأداء الأعمال بنفس الكفاءة التي يقوم بها الرئيس وبالتالي فعلى الرئيس عندما يفوض جزء من سلطاته أن يتوقع هذا وأن يكون على استعداد لتقبل أخطاء مساعديه ويعمل على معالجتها وتوجيههم حتى لا تتكرر الأخطاء.

مزايا التفويض :

إذا استخدم التفويض بشكل مناسب فله فوائد عديدة للرئيس والمرؤوس والمنظمة ، وفيما يلي بعض مزايا التفويض :

١ - التدريب والتنمية :

يمكن أن يكون التفويض أداة للتدريب والتنمية ، ففي تاريخ المنظمات لم تبتكر طريقة أفضل لتعليم الناس كيف يتم القيام بالواجبات من أن نجعلهم يقومون ببعضها ، لا شيء يعادل الخبرة المباشرة والتفويض يقدم هذه الخبرات

والسبب الرئيسي لفائدة التفويض في التنمية هو أن المسؤولية يمكن تفويضها على مراحل ، وهكذا نسمح للفرد بتعلم القيام بواجبات جديدة بخطوات صغيرة، وفلسفة التفويض هذه متوافقة مع مدخل التدريب الفعالة ، ينبغي على الرئيس أن يراقب أداء المرؤوس ويزيد من التفويض كما ظهرت علامات التحسن.

٢- زيادة الوقت الإداري :

يحتاج المديرون إلى وقت لإدارة عملياتهم ، والمفوضون غير الجيدين يصرفون وقتاً كبيراً في القيام بمهام تنفيذية بدلاً من المهام الإدارية ، ولهذا فإن مجموعات العمل عندهم تدار بشكل سيئ ، وتصبح العملية حلقة مفرغة أي أنه بسبب عدم إدارة العمليات بشكل جيد يجد الرئيس نفسه أن عليه أن يصرف وقته أكثر فأكثر في القيام بالمهام التنفيذية ولسوء الحظ يتفاخر الكثير من الرؤساء بقيامهم بالإشراف على كل صغيرة وكبيرة وأنه بدونهم لن يتم إنجاز أي عمل.

٣- إتمام العمل بشكل أفضل :

مع أن بعض المديرين يترددون في الاعتراف بذلك فإن تفويض مهمة ما يعني غالباً أنها ستتم بشكل أفضل ، يحدث هذا لأن المرؤوسين أقرب إلى القرار وإلى عواقبه ولهذا يمكن أن يكون لديهم معرفة دقيقة أكثر من الرئيس ، كما أن المرؤوس يصبح أكثر حماساً للعمل ، لما يحمله من تحدياً أكثر بالنسبة إليه من رئيسه.

٤- تحسن الاتصال الهابط :

يتطلب التفويض الفعال من الرئيس أن يصرف وقتاً كبيراً مع المرؤوس لإعطائه التعليمات ويحدد النتائج ويطلب المعلومات المرتدة كل ذلك يزيد من

كمية الاتصالات بينهما بشكل كبير فمعرفة المهام وأهدافها وعلاقتها بأهداف القسم ، والحصول على معلومات ضرورية لإتمام المهام توفر عنصراً للاتصال من شأنه أن يحسن العلاقات بين الرئيس والمروؤوس.

٥- زيادة الرضا الوظيفي :

يؤثر التفويض الفعال أن إيجابياً على معنويات الموظف ، فالتعلم أثناء العمل ، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة ، وزيادة الاتصال بين الرئيس والمروؤوس ، كل ذلك يمكن أن يساعد على تنمية المعنويات.

مساوئ التفويض :

يؤدي التفويض إلى ظهور بعض العيوب والمساوئ من بينها :

١ - الحاجة إلى الوقت للتدريب :

يحتاج المروؤوس إلى وقت لإعداده وتدريبه حتى لا تكون القرارات دون المستوى ، وعلى هذا يتطلب التفويض الفعال أن يمضي المدير وقتاً كافياً في تدريب المروؤوس للقيام بالأعمال المفوضة ، وكثيراً ما يفضل المديرون ألا يخصصوا هذا الوقت على أساس أنه من الأسرع أن يقوموا بها بأنفسهم وهذا يعتبر حقاً قصر نظر ، ربما يكون صحيحاً في المرة الأولى والثانية والثالثة والرابعة التي يمضي فيها المدير وقت في التدريب ، لو أنه قام بها نفسه لكن فكر في الوقت الذي سيتم توفيره كل مرة يقوم المروؤوس بالمهمة المطلوبة بعد انتهاء التدريب ! سيتم تعويض وقت التدريب بدون شك أضعافاً مضاعفة.

٢ - الابتعاد عن الموقف العملي :

بعض المديرين يحبون أن يعرفوا كل شيء يجري في مكان العمل ، فإذا حدث أي شيء لا يعرفونه فإنهم يقلقون. هؤلاء الرؤساء مفوضون غير جيدين لأنهم عندما يفوضون يصرون على مشاركة مرؤوسيه في المهام ، وبذلك يبطلون العديد من الفوائد الناتجة من عملية التفويض. إن الرئيس لا يكون في إمكانه أن يكون مشاركاً في كل شيء يجري حوله ، وينبغي عليه أن يثق بمرؤوسيه وتركهم يقومون بوظائفهم بأنفسهم.

٣ - تنفيذ المهام بطريقة مختلفة :

عندما يقوم الرئيس بتفويض مهمة ما فإنها ستنفذ بطريقة مختلفة عما لو قام بها نفسه ، يمكن أن يتحقق الهدف النهائي لكن عملية أداء المهمة (أي كيف ومتى الوسيلة) وستكون مختلفة. حتى ولو تحقق الهدف يمكن أن تبدوا النتيجة مختلفة بسبب الوسائل المستخدمة ، وهكذا ، يحتاج الأمر إلى نوع من معين من المديرين ليتقبلوا هذه الاختلافات ، والبعض يعتقد أن الاختلاف يعني عدم الكفاءة أو القدرة. أنه من المستحيل أن يقدم شخص ما بالمهمة بنفس الطريقة التي يقوم بها غيره ولهذا فإذا توافرت الكمية والنوعية في الأداء فيجب أن يسمح للموظف ببعض التغيير في طريق العمل التي يتبعها.

المسؤولية :

رغم شيوع استخدام كلمة المسؤولية إلا أنها من أكثر الكلمات التي يساء فهمها في الكتابات الإدارية فكثيراً ما نسمع ونقرأ عن "تفويض المسؤولية" و "جعل الشخص مسئولاً" "تنفيذ المسؤولية". كما أن هذه الكلمة كثيراً ما تستخدم لتعني الواجب أو النشاط أو حتى السلطة.

وفي محاولة للتعرف على المعنى الصحيح للمسئولية نجد أن كونتز وأودونزديل Koontz and Odnell يعرف المسئولية بأنها "التزام المروؤوس - الذي عهد إليه بواجب معين - بأداء هذا الواجب".

أما دافيز Davis فيقول "المسئولية هي التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه".

ويعرف جورج تيري Terry المسئولية بأنها "التزام الفرد بتنفيذ الأنشطة المعهودة إليه بأحسن ما في قدرته".

يتضح من التعاريف السابقة اتفاقها على أن المسئولية هي التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له وتظهر المسئولية من واقع علاقة الرئيس - المروؤوس ، أي أن شخصاً له سلطة الحصول على خدمات محددة من شخص آخر ، وفي ميدان الأعمال تنتج هذه السلطة عادة من الاتفاق أو التعاقد والذي بمقتضاه يوافق المروؤوس على أداء مثل هذه الخدمات نظير مكافأة نقدية وغيرها من المكافآت ، وعلى هذا فإن السلطة تناسب وتدقق من الرئيس إلى المروؤوس ، أما المسئولية فهي الالتزام الصادر من المروؤوس بأداء هذه الواجبات.

والمسئولية قد تكن مستمرة ، أو قد تنتهي بانتهاء كل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى فالعلاقة بين رئيس مجلس الإدارة ومدير المبيعات تمثل التزاماً مستمراً ، ومن الناحية الأخرى فإن رئيس مجلس الإدارة قد يتفق مع أحد الخبراء الإداريين على القيام بدراسة تنظيمية والذي ينتهي التزامه أي مسئولية عندما ينتهي من دراسته ويقدم تقريره للرئيس.

وبالنسبة للتفويض فإن المسؤولية لا يمكن تفويضها. حقاً إن الرئيس قد يفوض المروّوس سلطة أداء واجب ، وقد يقوم المروّوس بدوره بتفويض جزء من السلطة التي حصل عليها ، ولكن لا يمكن للرئيس أو المروّوس أن يفوض شيئاً من مسئولية ، فالمسؤولية بكونها التزام بالأداء هي في الحقيقة تعهد من الشخص لرئيسه ، ولا يمكن لأي مروّوس أن يخفض أو يقلل من مسئوليته أي التزامه عن طريق التفويض لشخص آخر سلطة أداء الواجب.

وبالتالي لا يمكن لأي مدير أن يحول المسؤولية لمروّوسيه ، فالمدير العام الذي يعنيه مجلس الإدارة لا يمكنه تجنب المسؤولية الكاملة من أعمال الشركة فإذا أساء موظفي الشركة التصرف وتسببوا في إغضاب العملاء فإن المدير العام المسئول أمام مجلس الإدارة عن هذه الأشياء وعن غيرها من تصرفات موظفي الشركة ، ولا يمكنه الإدعاء إنه "فوض المسؤولية" إلى مديراً آخر ، ومن ثم فإن الرئيس عندما يفوض جزءاً من سلطته إلى أحد مروّوسيه لأداء عمل معين فإنه يظل مسئولاً أمام من يعلوه من المستويات الإدارية عن نتائج أعمال هذا المروّوس ، وهذا الرئيس لا يمكنه إطلاقاً التخلي عن المسؤولية أمام رئيسه الأعلى وإن كان مروّوسيه يكون مسئولاً أمامه.

يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسئوليته متكافئتين ومتساويتين ، وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسندة إليه وبمسئولية عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته ، فيتبع ذلك أن سلطة ومسئولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً ، وهذا الارتباط بينهما جوهري ويظهر في تحقيق نفس العمل.

ولنفترض أن مدير المبيعات فوضت إليه سلطة أداء واجبات تحديد مواقع فروع البيع ، وتعيين رجال البيع ، ووضع خطة أجورهم ، والترويج للمبيعات وبدون هذه السلطة المفوضة لا يمكن لمدير المبيعات أداء هذه الواجبات ، ومن ثم فإن قبوله الالتزام بأداء هذه الواجبات أي قبوله المسؤولية يصبح قي الواقع مسئولية ينقصها الهدف النهائي وليس هناك مبرراً لوجودها ، وبالمثل في المسئولية بدون السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات المحددة تصبح كالحلقة المفرغة، ولا يمكن لأي مدير أن يتوقع من مرعوسيه أداء الواجبات المعهودة إليه إذا كان هذا المرؤوس لا يمتلك السلطة اللازمة للقيام بعمله.

نطاق الإشراف :

يسمى أيضاً نطاق الرقابة Span of control ، أو نطاق الإدارة ، أو نطاق السلطة ويعني نطاق الإشراف : عدد الأفراد الذين يشرفون عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته ويختلف هذا العدد من منظمة لأخرى بحسب طبيعة أنشطتها وكفاءة الأفراد العاملين بها رؤساء ومرؤوسين وإمكاناتها... وغيرها من العوامل.

ويرى بعض الخبراء والعلماء في مجال الإدارة أن حجم نطاق الإشراف يجب أن يتراوح بين ٤ إلى ٨ أفراد في المستويات العليا من التنظيم ، في حين يجب أن يتراوح بين ٨ إلى ١٥ أو أكثر قليلاً في المستويات الدنيا ، والواقع أن نتائج العديد من الأبحاث والتطبيقات العملية أظهرت قدراً كبيراً من المرونة فيما يتعلق بنطاق الإشراف ، فبعض المشرفين يتبعه ٣٠ أو ٤٠ من العاملين في المستويات الدنيا.

ومن أهم العوامل المؤثرة على تحديد نطاق الإشراف المناسب ما يلي :

- **درجة تعقد الأعمال والأنشطة** ، إن الأعمال والأنشطة التي تشتمل على درجة عالية من التشابك والتداخل تحتاج إلى متابعة دقيقة وعناية فائقة ورقابة مستمرة من المشرف وبالتالي يفضل معها نطاق الإشراف الضيق حتى يتم إنجاز تلك الأعمال والأنشطة بكفاءة وفاعلية.
- **نمطية العمل** : يمكن للمدير والمشرفين أن يديروا أعمالهم ويمارسوا عمليات الإشراف على عدداً أكبر كلما كان العمل نمطياً وروتينياً يتم على أسس وإجراءات واحدة ، فالعمل النمطي والروتيني يسهل متابعته والرقابة عليه عكس النشاط المتغير وغير المتجانس.
- **مواقع العاملين ومدى تشتتهم الجغرافي** : فكلما انتشر الأفراد في مناطق متعددة كلما صعب السيطرة عليهم ومتابعتهم وبالتالي يجب أن يضيق نطاق الإشراف.
- **مستوى القدرة والمهارة** الذي يتصف به المدير بقيادة وتوجيه المرؤوسين.
- **مستوى القدرة والمهارة** التي يتصف به المرؤوسين ومدى تعاونه واهتمامه بتحقيق الأهداف.
- **التفصيلات الشخصية** : يميل بعض المديرين إلى العمل الجماعي والتفاعل الإنساني مع الآخرين وبالتالي فهم يفضلون اتساع نطاق الإشراف وعلى الجانب الآخر قد نجد البعض يميل إلى التركيز على الأعمال.
- **الأنشطة غير الإشرافية** : يمارس المديرون والمشرفون عدة مهام وأنشطة أخرى غير الإشراف على مرؤوسيهـم ، وكلما زاد الوقت المطلوب لممارسة تلك الأنشطة والواجبات أدى ذلك إلى ضيق نطاق الإشراف.

- **الأدوات والتسهيلات الإدارية** ، فكلما زادت الأدوات والمعينات والتسهيلات الإدارية ، بالإضافة إلى توفر المساعدين والمعاونين والسكرتارية تمكن المدير من الإشراف على عدد أكبر من المرووسين.
- **الاتصالات الفعالة** : كلما توافرت نظم الاتصالات الفعالة وأمكن التنسيق بين مختلف الأفراد كلما أدى ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف.

نطاق الإشراف الضيق ومحدداته :

يتضمن نطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع فرد واحد الإشراف عليهم ، ونطاق الإشراف يؤثر على عدد المستويات الإدارية من ناحية وعلى هيكل التنظيم الرسمي ككل من ناحية أخرى. إذ كلما زاد عدد العاملين وانخفض نطاق الإشراف كلما زادت عدد المستويات التنظيمية وتضخم هيكل التنظيم والعكس صحيح إذا زاد نطاق الإشراف ، ومن المبادئ التي تحكم العمل في هيكل التنظيم أن يكون الفرد مرووساً لرئيس واحد حتى لا يحدث تضارب في الأوامر ، ومع أنه من المفضل أن يكون نطاق الإشراف ضيق ، إلا أن هناك عدداً من القيود والمحددات تقف حياء ذلك من بينها :

- **عدم دقة الاتصال** ، من القيود والمحددات التي تقف في سبيل الاستعانة بنطاق الإشراف الضيق صعوبة الاتصال وعدم دقته سواء كان اتصالاً صاعداً أو هابطاً.

ف نطاق الإشراف الضيق يعني تعدد المستويات الإدارية وبالتالي طول المسافة بين المدير ومرووسيه في قاعدة الهرم ، ومن ثم فإن التقارير المرفوعة إلى أعلى وكذلك التعليمات التي تنجبه إلى أسفل من المحتمل جداً أن تفقد دقتها وأن تتعرض لإدخال التغييرات عليها نظراً لانتقالها بين عدد كبير من الأفراد.

- **ضيق الوقت ،** إن زيادة عدد المستويات يؤدي لزيادة الوقت المطلوب لتوصيل البيانات والمعلومات أو استقبالها من الوحدات المختلفة ، فإذا أرادت الإدارة العليا الحصول على آراء وأفكار المستويات الإدارية فيما يتعلق بالمشكلات ، فإن تلك سيتطلب وقتاً طويلاً ، كذلك إذا غمضت بعض القرارات على المستويات الدنيا وطلبت تفسيراً لها فإن ذلك سيتطلب وقتاً قد يؤدي التأخير فيه إلى خلل في عملية التنفيذ.
- **إطالة خط الاتصال والالتزام بتدفق البيانات من خلال القنوات الرسمية** سواء إلى أعلى أو إلى أسفل خلال مقاعد التسلسل الرئاسي ، انظر الشكل رقم (١٣/٨) الذي يشير إلى خطوط خط الاتصال فيما بين الوحدات الإدارية.

مكان الشكل

ومن الشكل رقم (١٣/٨) يتضح أن المشرف (ع) إذا طلب معلومات من زميله "و" لابد أن يمر خلال ثلاث مستويات إدارية وخمسة رؤساء ، كما أن الإجابة على هذا المطلب لابد أن تمر بنفس الطريقة.

وللتغلب على هذه المشكلة فإن بعض المنظمات قد سمحت بالاتصال المباشر بين الوحدات التنظيمية ولكنه بشروط معينة لتيسير إنجاز الأعمال.

- **ارتفاع تكاليف الإشراف :** كلما ضاق نطاق الإشراف زادت المستويات الإدارية وبالتالي ترتفع التكاليف المتعلقة بأجور ومكافآت واحتياجات المديرين ومديري مكاتبهم والسكرتارية والتأثيث... وغيرها.
- **التأثير على المعنويات :** فبعض المديرين لديهم رغبة في الإشراف على أكبر عدد من المرؤوسين باعتبار ذلك مظهراً من مظاهر المكانة والمركز المرموق ، هذا إلى جانب حب الأفراد للارتباط بأعلى مستوى إداري ممكن.

امتداد وعمق الهيكل التنظيمي :

إن اتساع نطاق الإشراف يحدد عدد المستويات الإدارية في التنظيم ، فالهيكل الطويل (الممتد رأسياً) يتميز بضيق نطاق الإشراف ، ولهذا يزداد فيه عدد المستويات الإدارية ، وعلى العكس الهيكل الممتد أفقياً (المفلطح) يتميز باتساع نطاق الإشراف يقل فيه عدد المستويات الإدارية انظر الشكل رقم (١٤/٨).

فإذا فرضنا وجود منظمين لديهما نفس عدد الأفراد ، فإن الهيكل الأفقي قد يتسع يشمل كل المرؤوسين فيؤدي إلى سرعة الاتصالات ودقتها أم الهيكل الرأسي فإن الاتصالات والقرارات قد تأخذ وقتاً أطول لتعدد المستويات الإدارية.

مكان النكاح

المركزية واللامركزية :

تعد المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تفويض السلطات ، فالتنظيم المركزي هو ذلك التنظيم الذي لا يتم فيه تفويض السلطات بشكل كاف وبالتالي فإن الإدارة العليا هي التي تتولى اتخاذ معظم القرارات الإدارية ويتصف التخطيط بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التفصيلية الشاملة للمنظمة كلها ، وفي ظل المركزية يكون هناك تدخل مباشر وإشراف مباشر من الرؤساء على المرؤوسين للتأكد من تنفيذهم للخطط التي وضعت لهم.

وعلى العكس من ذلك فإن اللامركزية تتميز بدرجة كبيرة من تفويض السلطات في جميع المستويات التنظيمية وبالتالي يعطي المرؤوسين حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات حيث يتم مساءلتهم عن النتائج دون تدخل من الإدارة العليا في أسلوب وتفاصيل العمل وعلى ذلك فإنه في ظل اللامركزية من المتوقع زيادة قدرة الرؤساء على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين وبالتالي يزداد نطاق الإدارة ونطاق الإشراف.

من المفضل أن يكون هناك مزيج مناسب من المركزية واللامركزية بما يتناسب مع موقف ووظيفة كل عمل بالمنظمة وطبيعة البيئة المحيطة والتي تعمل فيها المنظمة.

مدى المركزية واللامركزية :

تبدأ معظم المنظمات نشاطها متبعة أسلوب مركزية السلطة وهذا الأمر طبيعي ينبع من أسباب منطقية ، فقد يشعر المديرين في القمة أنهم على اتصال أفضل بالأنشطة ويمكنهم تطبيق قراراتهم الخاصة بطريقة أكثر فاعلية في ظل

تنظيم مركزي كما أن التكاليف تدخل في الصورة أيضاً لأن الأخطاء التي قد يقع فيها المرؤوسين قد تسبب خسائر مالية فادحة. يضاف إلى ذلك أن ازدواج الوظائف يفض إلى أدنى حد في ظل الترتيب المركزي ، وأخيراً فإن التخوف من تفويض السلطة في هذه المرحلة قد يسهم إلى حد ما في إتباع الأسلوب المركزي.

ويلعب حجم المنشأة دوراً رئيسياً في هذا المجال. فإذا كانت المنشأة كبيرة فإن الاحتمال كبير في إتباع الأسلوب اللامركزي نظراً لضخامة العمل الإداري واتساع نطاقه. كما أن دعاة اللامركزية يشيرون إلى أن هذا الأسلوب يشجع العلاقات الإنسانية بين الأفراد ويساعد على منحهم المكانة الأدبية ، والحرية ، وفرصة الترقى ، فالأشخاص يمكن تسميتهم بطريقة أفضل في ظل اللامركزية بالمقارنة بالأسلوب المركزي.

مزايا المركزية :

- تزويد الرئيس الأعلى بالقوة والمكانة.
- يمكن وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة.
- الاستخدام الكامل لخبراء المركز الرئيسي نظراً لقربهم من مستوى الإدارة العليا.
- يمكن استخدام خبرة المتخصصين نظراً لاتساع نطاق عملهم وكبر حجمه.
- تخفيض من ازدواج الوظائف لأدنى حد.
- لا تتطلب إجراءات رقابية كثيفة ومفصلة.
- تخفض من خطر انحرافات الأعمال وخروجها عن السبيل المحدد.
- يمكن في ظلها تنمية فريق ومتناسق للإدارة العليا.

مزايا اللامركزية :

- تخفيض أعباء مديري القمة لتركيزها على تفويض السلطة.
- تنمية العموميين بدلاً من الأخصائيين ، ومن ثم تسهل من شغلهم لمراكز المديرين العموميين.
- سرعة اتخاذ القرارات في المواقع المختلفة.
- القضاء على الهوة الواسعة التي توجد عادة بين العدد القليل من الرؤساء والعدد الكبير من المرؤوسين.
- خلق علاقات وروابط شخصية وثيقة وما يترتب عنها من زيادة في التعاون والتنسيق.
- رفع الكفاءة نظراً لسهولة تحديد مناطق الضعف وسرعة علاجها.
- تمكن المنشآت ذات الوحدات المتعددة والموزعة جغرافياً من الاستفادة بالكامل من الظروف المحلية عند اتخاذ القرارات.
- يمكن تجربة الخطط في إحدى الواجبات ثم تحسينها وتعديلها قبل تعميم تطبيقها في بقية وحدات المنشأة.

العوامل المحددة لامركزية السلطة :

- **تكلفة القرار وخطورته** : كقاعدة عامة كلما زادت خطورة القرار وأهميته بالنسبة للمنشأة ككل كلما زاد احتمال اتخاذه بواسطة الإدارة العليا.
- **توحيد السياسة** : في حالة الاهتمام بتوحيد وثبات السياسات تفضل المركزية نظراً لأنها أقصر طريق لبلوغ مثل هذا الهدف ، فهم قد يرغبون في التأكد من أن العملاء سيعاملون معاملة واحدة من حيث الجودة والسعر والائتمان والتسليم والخدمة ، أو أن نفس السياسات ستتبع مع الموردين ، أو أن سياسات العلاقات العامة ستكون نمطية.

- **الحجم الاقتصادي :** كلما كبرت المنشأة كلما زاد عدد القرارات التي يجب اتخاذها وكذلك عدد المواقع التي تتخذ فيها القرارات ، وما يترتب عن ذلك من صعوبة في التنسيق ، يضاف إلى ذلك أن كبر الحجم يعني أيضاً زيادة عدد الأقسام وعدد المستويات الإدارية ، ومثل هذه التعقيدات التنظيمية يمكن التغلب عليها إلى حد كبير عن طريق تقسيم المنظمة الكبيرة إلى وحدات متشابهة مع تفويض مديري هذه الوحدات السلطة اللازمة.
- **تاريخ المنشأة :** كثيراً ما تتوق مسألة مركزية السلطة أو لا مركزيتها على الطريقة التي نمت بها المنشأة ، فالشركات التي توسعت من الداخل أي ذاتياً تميل إلى المحافظة على مركزية السلطة. أما الشركات التي ظهرت نتيجة لعمليات الانضمام والاندماج فإنها تميل بوضوح نحو اندماج أسلوب لامركزية السلطة على الأقل في مرحلتها الأولى.
- **فلسفة الإدارة :** لاشك أن فلسفة أعضاء الإدارة العليا تؤثر تأثيراً هاماً على مدى لامركزية السلطة ، فهناك من رجال الإدارة العليا من يؤمن بأن اللامركزية طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور ، ووسيلة تمكن المنشآت الكبيرة من العمل بنجاح ، ولكن من الناحية الأخرى نجد من يؤمن بعكس ذلك ويتمسك بالسلطة ليس مجرد الرغبة في الاحتفاظ بقوته ومكانته بل لعدم ثقته في مروضيه وشعوره أنهم غير قادرين على القيام بالعمل الذي يقوم به هو .
- **توافر المديرين :** إن النقص الملحوظ في القوى العاملة الإدارية يحد من مدى اللامركزية في السلطة نظراً لأن تفويض السلطة يفترض توافر المديرين الأكفاء الذين يستطيعون اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الملقاة عليهم ، وينبغي ملاحظة أن هذا العامل يتخذ كذريعة لتركيز السلطة وعدم تفويضها .

- **توافر الأساليب الرقابية :** من العوامل المؤثرة في درجة اللامركزية مدى تقدم الأساليب الرقابية وتوافرها ، ولاشك أن أحداً لا يتوقع من مدير الكفاء في أي مستوى من المستويات الإدارية أن يفوض السلطة إلا إذا كانت لديه بعض الوسائل التي تمكنه من التأكد من أن السلطة المفوضة تستخدم بطريقة سليمة ، فاتباع اللامركزية لا يعني فقدان الرقابة ، كما أن تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ القرارات لا يعني تخلي المفوض عن مسؤوليته.
- **لامركزية الأداء :** وهي تعتبر أساساً مسألة فنية تتوقف على عوامل مثل وفورات تقسيم العمل ، وفرص استخدام الآلات ، وطبيعة العمل المطلوب إنجازه ، وموقع الموارد الأولية ، والعمال ، والمستهلكين ، وبالرغم من أن هذا النوع من اللامركزية قد يكون من طبيعة جغرافية أو مادية إلا أنه لا يؤثر على مركزية السلطة ، وبصفة عامة فإن السلطة تميل إلى اللامركزية إذ كانت السلطة ، وبصفة عامة فإن السلطة تميل إلى اللامركزية إذ كانت لامركزية في الأداء ، لأن لامركزية الأداء تقيد من القدرة على تركيز السلطة ، ويجب ألا يفهم بالتبعية أنه عندما يكون الأداء مركزياً فإن السلطة تكون مركزية ، وإذا كانت الشركة ترغب في إخضاع عملية اتخاذ القرارات لرقابة دقيقة فإن مركزية الأداء تساعد في ذلك ، ولكن هناك العديد من العوامل الأخرى - خلاف التركيز الجغرافي - والتي تؤثر في مركزية السلطة.
- **ديناميكية المنشأة :** إن ديناميكية المنشأة تؤثر أيضاً على درجة لامركزية السلطة ، فإذا كانت المنشأة تنمو بسرعة وتواجه المشكلات المعقدة للتوسع فإن مديريها وخاصة هؤلاء المسؤولين عن السياسة العليا ، قد يضطرون إلى اتخاذ الجزء الأكبر من القرارات ، ولكن من الغريب حقاً ، أن هذا العامل نفسه قد يجبر هؤلاء المديرين إلى تفويض السلطة وتحمل الخطر

المحسوب والمتعلق بتكاليف الأخطاء التي قد يقع فيها مروضيهم ، وبصفة عامة يتم حل هذه المشكلة المحيرة بالاتجاه نحو التفويض إلى مروضين غير مدربين ، أما الحل البديل فهو العمل على إبطاء معدل التغيير بما في ذلك معدل التوسع الذي يعزي دائماً إلى التغيير .

- **مؤثرات بيئية :** إن العوامل السابق مناقشتها تعتبر إلى حد كبير من العوامل الداخلية بالنسبة للمنشأة ، بالرغم من أن عامل ديناميكية المنشأة قد ينطوي على بعض العناصر التي لا يمكن لإدارة المنشأة السيطرة عليها ، ولكن بالإضافة إلى ذلك فهناك قوى خارجية - مصدرها البيئة والظروف التي تعمل فيها المنشأة - تؤثر على مدى اللامركزية ، ومن أهم هذه القوى الرقابة الحكومية والسياسات الضريبية.

إعادة التنظيم :

تعريف إعادة التنظيم : على الرغم من عدم الاتفاق على تعريف محدد لإعادة التنظيم إلا أنه يمكن القول أن : إعادة التنظيم يعني إحداث تغيير في الاختصاصات والسلطات والعلاقات التنظيمية والوظائف ومستوياتها ونطاق إشرافها والاتصالات بين وحداتها المختلفة (وقد يكون ذلك كلياً أو جزئياً) وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والتنسيق اللازم للقيام بالأعمال على أكمل وجه عن طريق تحقيق أهداف المنظمة من العاملين وكذا تحقيق أهداف العاملين من المنظمة بصفة مستمرة ويتوازن أمثل بما يؤدي إلى تحقيق الإدارة - لأهدافها المرجوة. (أهداف كل المنظمة والعاملين بها في نفس الوقت).

متى تكون ضرورية ؟

لما كانت عملية التنظيم وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت وليست هدفاً من حد ذاته لذلك يجب أن يتم عملة إعادة التنظيم دون

وجود مبررات موضوعية ، حيث أنه من المعروف أن كثرة إعادة التنظيم وخاصة خلال فترة قصيرة يؤدي إلى نتائج سلبية عديدة أهمها :

- عدم الاستقرار النفسي للعاملين مما يؤثر على كفاءتهم وفعاليتهم.
- ضياع الوقت بحيث تقهم لعاملين لنظام وأسلوب العمل الجديد ، وما إن يتعرفوا على النظم الجديدة حتى يفاجأوا بتعديل جديد وهكذا...

أسباب إعادة التنظيم :

يوجد العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى إعادة التنظيم ومنها :

تغير أو تعديل هدف المنظمة أو تعديل في اختصاصاتها العامة أو إضافة أنشطة جديدة أو التوسع بدرجة كبيرة في نشاط قائم فعلاً ، وجود عيوب تنظيمية قائمة ومنها على سبيل المثال :

- عدم ملائمة نطاق الإشراف (بالانتساع أو الضيق).
- تعدد المستويات التنظيمية دون مبرر (طول خط السلطة).
- ضعف التنسيق بين التقسيمات التنظيمية.
- الازدواج في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية بالجهة.
- عدم إحكام الرقابة.
- عدم وضوح خطوط السلطة.
- تقنين الأنشطة في تقسيمات تنظيمية دون مبررات موضوعية.
- عدم تقسيم العمل على أسس سليمة.
- عدم وحدة الأمر أو الرئاسة.
- عدم التوازن في عبء العمل بين التقسيمات التنظيمية.
- المركزية الجامدة بالنسبة للسلطات وعدم تفويضها.

- عدم صلاحية الأساس الذي مقتضاه تم تجميع الأنشطة في تقسيمات تنظيمية.
- تعدد اللجان بأكثر مما تقضي به الضرورة.
- عدم توازن السلطات مع المسؤوليات.
- مقابلة التغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة مثل التغير في الشكل القانوني أو خطط المنظمة أو السياسات المالية والاقتصادية للدولة أو في طرق ووسائل الأدوار أو في التكنولوجيا المستخدمة.

ضوابط إعادة التنظيم :

توجد العديد من الضوابط التي تحكم عملية إعادة التنظيم ومنها :

- مضي فترة زمنية على الهيكل التنظيمي المطلوب تعديله لا تقل عن ثلاث سنوات وذلك حتى يمكن الحكم على مدى كفاءة وفاعلية التنظيم الحالي.
- أن يكون إعادة التنظيم إنعكاساً للاحتياجات الفعلية للمنظمة ومتناسباً مع عبء العمل وحجمه فيها مثل تغيير الهدف - إضافة اختصاصات جديدة إدماج الأنشطة وجود عيب من العيوب التنظيمية مثل اتساع نطاق الإشراف طول خط السلطة وتعدد المستويات الإشرافية - ازدواج في الاختصاصات عدم التنسيق ... الخ.
- أن يستهدف إعادة التنظيم أساساً الاهتمام بوحدة التنفيذ - سواء إنتاج أو خدمات باعتبارها الوحدات التي يقع عليها عبء العمل التنفيذي فعلاً وليس لمجرد خلق المناصب الرئيسية.
- موافقة السلطة المختصة على إعادة التنظيم.

○ الفصل التاسع ○

التوجيه وتنمية وتمكين الموارد البشرية

بم بقرائك لك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- الدافعية.
- القيادة.
- الاتصال.
- تمكين العاملين.
- بناء فريق العمل الفعال.

(١) الدافعية Motivation

يعمل الأفراد داخل المنظمات المختلفة تدفعهم فى ذلك قوى وأسباب متعددة، اهتم العلماء والباحثين بدراسة تلك القوى والأسباب وتحليلها للتعرف على مكوناتها وترتيبها بما يؤدى لاستثمار الموارد البشرية أفضل استثمار ممكن.

إن موضوع الدافعية يعد واحداً من أهم الموضوعات التى يجب دراستها وتحليلها فى مجال الإدارة والسلوك التنظيمى ولقد اهتمت مختلف النظريات والمدارس الإدارية بدراسة دافعية العامل وإن اختلفت العوامل التى اهتمت بها كل مدرسة ، فقد درست المدرسة الكلاسيكية العامل كأحد العناصر المادية واهتمت بتحفيزه مادياً وتدرج اهتمام المدارس الأخرى حتى توصلت إلى أن العامل يمكن تحفيزه من خلال عوامل عديدة معنوية كالتحدى والرغبة فى الإنجاز والنمو والتقدم بجانب العوامل المادية.

مفهوم الدافعية وطبيعتها :

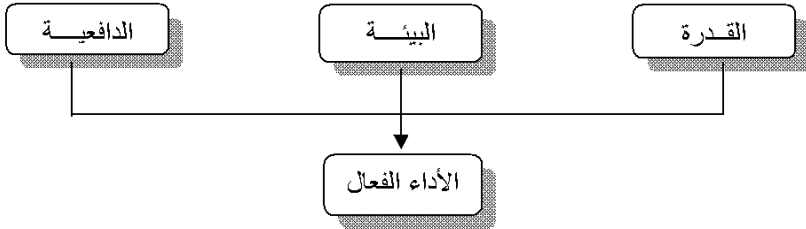
تشير الدافعية Motivation إلى القوى التى تحرك الأفراد فى اتجاه معين وذلك للقيام بعمل ما أو التصرف حيال موقف محدد ، وبمعنى آخر هى القوى التى تحرك العاملين والمديرين لتحقيق إنتاجية أفضل ، ويمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة.

وبناء على ذلك يمكن استخلاص ثلاثة ركائز جوهرية تدور حولها الدافعية :

- ١- فهى القوى المحركة والعوامل المثيرة لنشاط الفرد.
- ٢- كما تؤدى إلى تحديد التوجه والهدف المراد تحقيقه.
- ٣- وتوضح كيفية بدء السلوك واستمراره ونوعية ردود الأفعال المحتملة.

إن الأداء الفعال يعتمد على توافر ثلاثة قوى رئيسية هي : القدرة ، والدافعية ، والبيئة ، ويوضح ذلك الشكل رقم (١/٩) :

الشكل رقم (١/٩)
العوامل المؤثرة على الأداء الفعال



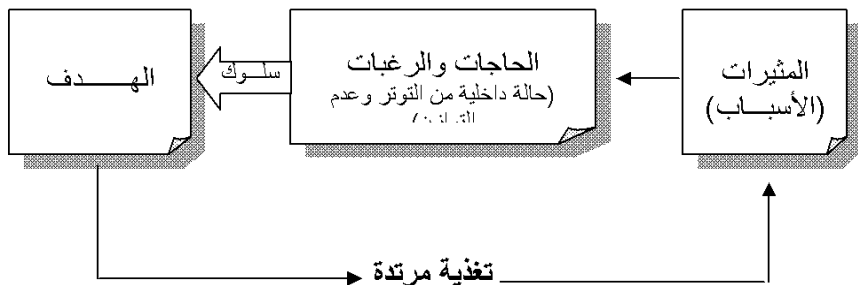
فإذا توفرت القدرات الأساسية لدى العاملين ، وقامت المنظمة بتدعيمها عن طريق العوامل البيئية والتنظيمية ، وتوفر قدر مناسب من الدافعية ، هنا يمكن تحقيق أفضل النتائج وننتهي الفرصة لتحقيق الغايات والأهداف. ولو افتقدنا أحد هذه العوامل فإن ذلك سينعكس بالضرورة على الأداء والإنتاجية.

إن عوامل الدافعية تختلف من فرد إلى فرد آخر ، ولأن الدافعية تمثل عوامل وقوى داخلية فإنه لا يمكن ملاحظتها وقياسها وتحليلها والتعرف على أبعادها بدقة كما تقوم المنظمة بتحليل وقياس أرصدها ومواردها وغيرها من إمكاناتها المادية.

وحيث أن النموذج الأساسي للسلوك الإنساني يبدأ من خلال تعرض الفرد لمثيرات معينة تؤدي بدورها إلى إثارة حاجاته ورغباته قاصداً تحقيق هدف معين فإنه يصبح من الضروري بيان مكانة وأثر الدوافع في بيان خطوات هذا السلوك والآثار الناتجة عنه.

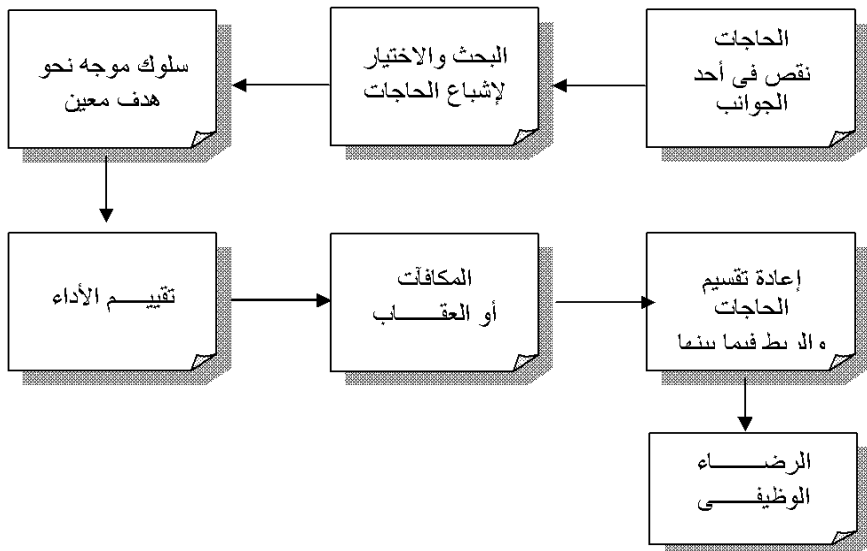
ويوضح الشكل رقم (٢/٩) النموذج الأساسي للسلوك الإنساني

الشكل رقم (٢/٩) النموذج الأساسي للسلوك الإنساني



ويمكن النظر إلى الدوافع على أساس أنها عملية متكاملة تمر بعدة مراحل حتى يتحقق الإشباع. ويوضح الشكل رقم (٣/٩) المراحل التي تمر بها الدافعية.

الشكل رقم (٣/٩) المراحل المتكاملة التي تمر بها للدافعية



إذا أشبعت دورة الدوافع السابقة الحاجة التى بدأت بها فالنتيجة تكون توازناً ورضاء، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن دورة الدوافع يمكن إعادتها مرة أخرى مع احتمال أكبر لتغيير وتعديل السلوك الأول بآخر يمكن من خلاله تحقيق التوازن والرضا.

بعض المحاولات المفسرة للدافعية :

أولاً : الدافعية فى دراسات المدرسة العلمية :

اهتمت المدرسة العلمية فى الإدارة بتحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحديد الأهداف والمقاييس والإجراءات بصورة تزيد بكثير عن اهتمامها بالإنسان وكان فردريك تايلور ممن درسوا العمل من خلال أبحاثه عن الحركة والزمن وكانت هذه بؤار الاهتمام بالدافعية ، ولقد اتضحت أبعاد اهتمام فردريك تايلور بالدافعية من خلال مبادئه ، وهناك أيضاً الدراسات التى أعدتها الباحثة ليليان جليبرت حول الحوافز والترقيات ، وزيادة الأجور والمكافآت ، وتخفيض ساعات العمل ، والأجازات وكلها عوامل تزيد الدافعية وخاصة عندما تؤكد على إشباع حاجات الأفراد وتسائر اهتماماتهم.

إن المدرسة العلمية بنظرياتها المختلفة لم تأخذ فى الاعتبار الاختلافات والفروق الفردية ، وذلك لأنها ركزت اهتمامها على العوائد المادية وطرق وإجراءات العمل.

ثانياً : الدافعية فى دراسات المدرسة الإنسانية والسلوكية :

اهتمت المدرسة الإنسانية والسلوكية بدراسة وبحث كيفية تأثير العوامل والمتغيرات السلوكية على الدافعية. فلقد اهتم ألنن مايو وزملاءه بدراسة دور العلاقات الإنسانية وأثرها فى تنشيط الدافعية من خلال تعرضه لبحث العديد من

العوامل المؤثرة في محيط العمل وعلاقات الأفراد. كما قدم دوجلاس ماكجريجور نظرية (X) ونظرية (Y) في شأن تعامل الإدارة مع العاملين ، فالأولى تمثل الأسلوب التقليدي في الإدارة والثانية تهتم بالأسلوب الإنساني.

ثالثا : نظرية تدرج الحاجات (ماسلو ١٩٤٣) **Maslo** :
تقتضئ نظرية ماسلو في التدرج الهرمي للحاجات أن الأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء لإشباع مجموعة من الحاجات الذاتية تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا.

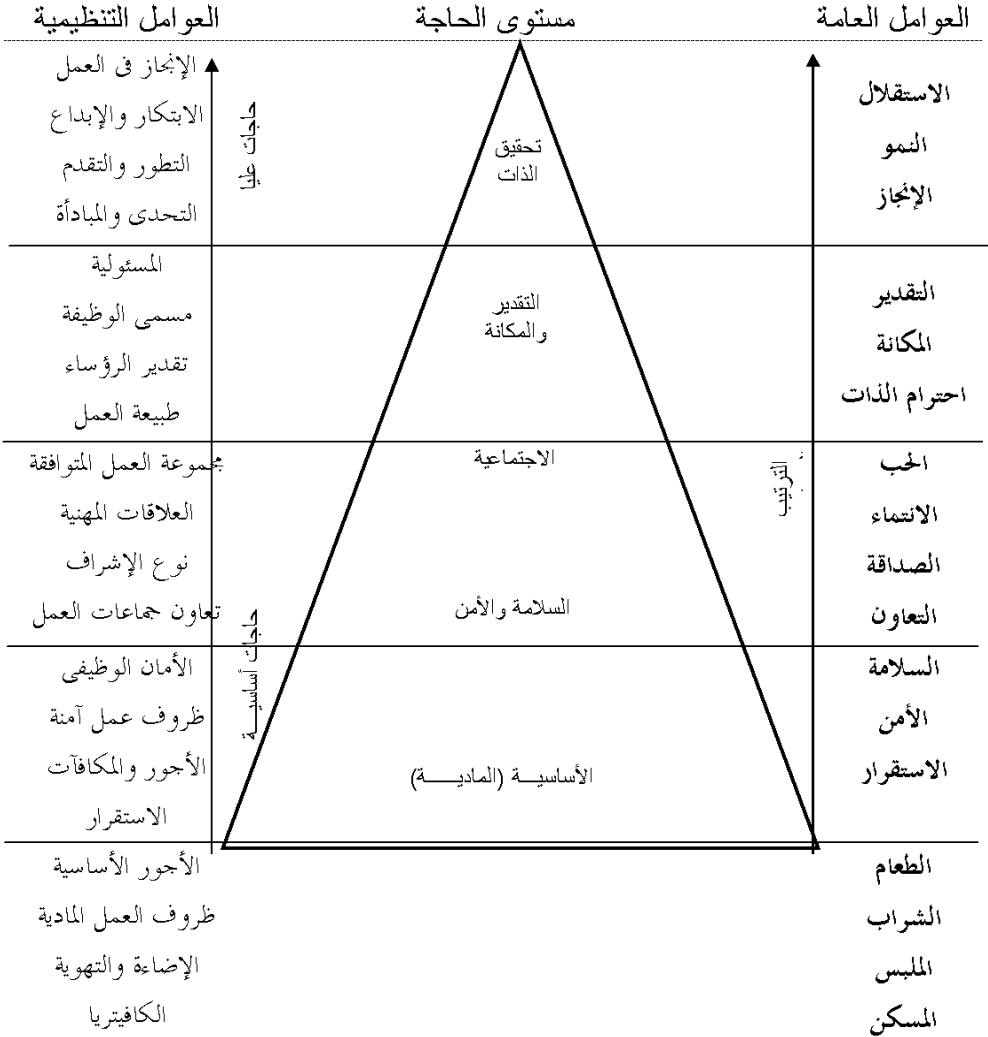
ويوضح الشكل رقم (٤/٩) التدرج الهرمي للحاجات عند ماسلو مع بيان للعوامل العامة والعوامل التنظيمية.

يبين الشكل رقم (٤/٩) أن الحاجات عند ماسلو تنقسم إلى خمس تقسيمات على النحو التالي :

- ١- **الحاجات الأساسية (المادية) Physiological Needs** : وتشير إلى الحاجات الفسيولوجية التي تمثل ضروريات للفرد لا يستطيع أن يعيش بدونها كالحاجة إلى الطعام والشراب والسكن والملبس والنوم ... الخ.
- ٢- **حاجات السلامة والأمن Safety Needs** : وتمثل حاجة الفرد للتحرر من التهديد والوقاية من الخطر والحوادث وتقادى الأضرار التي تمس أمنه المادى أو النفسى.
- ٣- **الحاجات الاجتماعية Social Needs** : تشتمل على الحاجة إلى إقامة علاقات الود والانتماء والصداقة والحب مع الآخرين ، أنها تشير إلى العلاقات مع الآخرين بدءاً من علاقات الفرد مع أسرته إلى علاقاته مع زملائه وجيرانه ورؤسائه ومرؤوسيه ...

الشكل رقم (٤/٩)

العوامل العامة والعوامل التنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات



- ٤ - **الحاجة إلى التقدير والمكانة Esteem Needs** : وتشير إلى حاجة الفرد إلى التقدير والمركز والاحترام سواء من قبل الذات أو من الآخرين كذلك الحاجة إلى تنمية الشعور بالثقة بالنفس والاعتبار ، كذلك حاجة الفرد إلى تكوين السمعة الطيبة والمكانة الرفيعة والحصول على الألقاب البراقة.
- ٥ - **الحاجة إلى تحقيق الذات Self-actualization Needs**: وتشير إلى حاجة الأفراد إلى تأكيد ذاتهم وإظهار إمكانياتهم والتعبير عن تميزهم ، وذلك بالاستفادة من القدرات والمهارات والإبداعات الخاصة بهم ، ولذا يهتمون باقتناص فرص التقدم العام والنمو الذاتى.

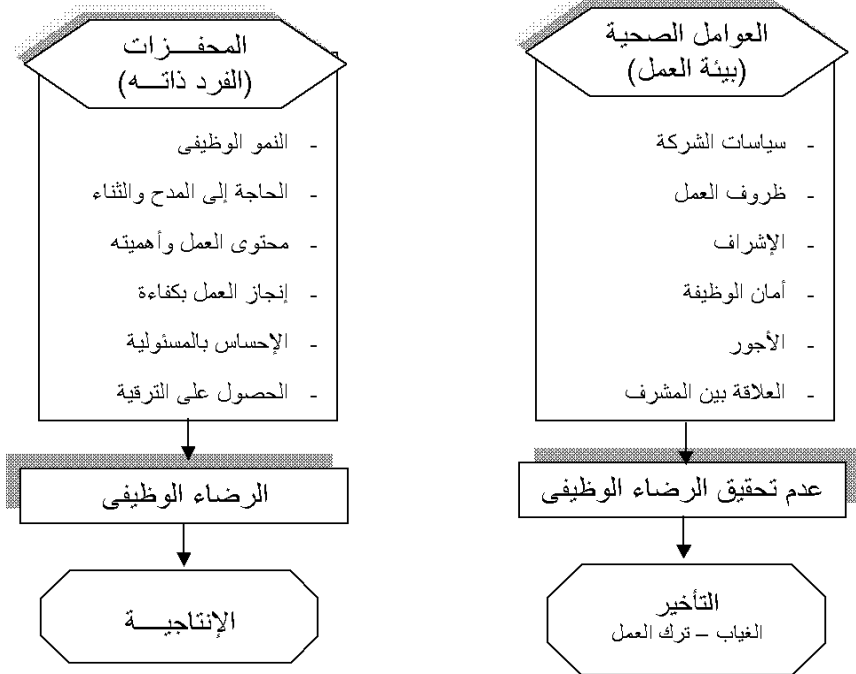
رابعاً : نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's Tow – Factor Theory :

قدم فردريك هيرزبرج فى نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات نظرية العاملين بناء على نتائج نظرية ماسلو وتمثلت أهم العوامل التى توصلت إليها الدراسة فى الأجر والكفاءة الفنية للمشرف ، والعلاقة التى تربط بين المشرف والمرؤوسين وسياسات إدارة الشركة ، وظروف العمل ، وأمان الوظيفة. وتعد هذه العوامل مجتمعة عوامل خارجية لا ترتبط مباشرة بعمل الفرد ولكن تتعلق ببيئة العمل وقد أسماها هيرزبرج عوامل صحية Hygiene Factors .

أما المجموعة الأخرى من العوامل فتمثل العوامل الداخلية وتشمل على إنجاز العمل بكفاءة ومحتوى العمل والحاجة إلى الثناء والمدح والإحساس بالمسئولة عن العمل وعمل الآخرين والحصول على المكافآت والترقية وقد أسماها هيرزبرج المحفزات Motivators ، كما بالشكل رقم (٥/٩).

الشكل رقم (٥/٩)

أبعاد نظرية العاملين لهيرزبرج ونتائجها المتوقعة

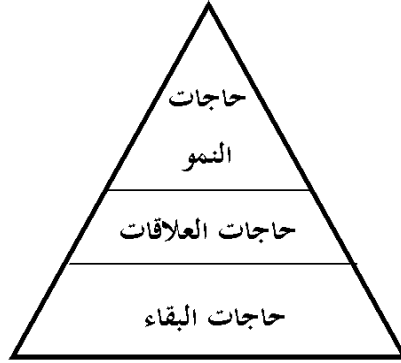


خامسا : نظرية ERG (ألدرفر) Alderfer's ERG Theory of Motivation

بنيت جهود كليتون ألدرفر Clayton Alderfer على أساس النتائج التي توصل إليها ابراهام ماسلو في نظريته عند تدرج الحاجات ولقد توصل ألدرفر عام ١٩٧٢ إلى تصنيف لحاجات الأفراد يتكون من ثلاث مجموعات أساسية بدلا من خمس

مجموعات عند ماسلو ، حيث أدخل خصائص ومعايير جديدة متعلقة بالاختلافات الفردية بين الناس، ويوضح الشكل رقم (٦/٩) تدرج الحاجات عند ألدرفر.

الشكل رقم (٦/٩)
تدرج الحاجات عند ألدفر



ومن الشكل السابق يتضح أن ألدفر قد قسم الحاجات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية : (١) حاجات البقاء Existence Needs (E) (٢) حاجات العلاقات Relatedness Needs (R) (٣) حاجات النمو Growth Needs (G)

سادسا : نظرية التوقع لفروم Vroom's Expectancy Theory :
قدم فيكتور فروم نظرية التوقع Expectancy Theory فى الدافعية على أساس مدى إدراك الفرد لنتائج سلوكه الفعلى. فهى تقوم على الإدراك والواقع ، والنتائج المتحققة والمكافآت المنتظر الحصول عليها. بنى فروم نظريته على أساس الفروض الثلاثة التالية :

- ١- أن الأفراد يدفعون إلى تحقيق الأداء المرتفع إذا أدركوا أن جهودهم سيؤدى إلى الأداء المطلوب.
- ٢- إدراك الفرد إن الأداء المطلوب سيقود إلى تحقيق النتائج المحددة.
- ٣- أن الرغبة فى تحقيق المكافآت مرتبطة بتحقيق النتائج.

٤ - إن العلاقة بين الجهد والأداء تمكن من تقييم أداء الفرد ومكافأته بشكل إيجابي مادام الإدراك قد تحقق بالشكل المحدد.

سابعاً : نظرية العدالة لأدمز **Adam's Equity theory** :
تقوم نظرية العدالة لأدمز (١٩٦٣) على أساس مقارنة جهود الفرد وعوائده بغيره من الأفراد في محاولة للتوصل إلى معايير ومقاييس العدالة والاتصاف.

يعتمد آدمز أن العامل يقوم بمقارنة نسبة مدخلاته بمخرجاته ، كما يقارنها بزملائه في العمل ، وفي شكل مبسط استخدم آدمز المعادلة التالية لبيان فكره.

$$\frac{\text{مخرجات العمل لدى الشخص الآخر}}{\text{مدخلات العمل لدى الشخص الآخر}} = \frac{\text{مخرجات العمل لدى العامل}}{\text{مدخلات العمل لدى العامل}}$$

إذاً وجد العامل أن هناك عدم توازن بينه وبين زميله فإن يشعر بعدم الرضا ويحاول استعادة التوازن من خلال العمل أكثر وأقل أو الحصول على مكافآت مرتفعة.

أنواع الحوافز في منظمات الأعمال **Types of Compensation** :
لا يوجد سلوك Behavior دون دافع يكمن وراءه لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها ، تلك التي يطلق عليها الحوافز . ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز ، فإن الدوافع Motives تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكاً معيناً أى هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد. أما الحافز Incentives فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين. وبهذا يمكننا تعريف الحوافز على أنها :

مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

لقد تعددت المداخل التي يمكن إتباعها لتصنيف الحوافز التي تمنحها المنظمات للعاملين بها ، من بين تلك التصنيفات :

- الحوافز المادية والحوافز المعنوية
- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية
- الحوافز المباشرة وغير المباشرة
- الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية
- الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية
- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

وفيما يلي نتناول طرق الحوافز الفردية والحوافز الجماعية ، النقدية وغير النقدية بشيء من الإيجاز :

أولاً : الحوافز الفردية **Single Compensation** :

تتعدد أنواع الحوافز الفردية ، ويمكن استعراض أهمها على النحو التالي :

(I) الحوافز الفردية النقدية :

١- الأجور والرواتب : الأجر هو المقابل النقدي المباشر والمحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله مدة زمنية محددة. ويمثل الأجر الكيان الأساسي للحوافز في معظم الوظائف في غالبية المجتمعات مع تسليماً باختلاف

أنظمته وطرق تقديره من منظمة لأخرى وفى نفس المنظمة من قطاع لآخر. ويقدر الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته وطبيعة سوق العمالة ، ومدى حداثة أو أقدمية من يستحقه ، والقواعد القانونية واللوائح التى تنظمه. وتبدو أهمية الأجر كأحد أنواع الحوافز الهامة لتأثيره على كثير من أنواع الحوافز الأخرى كالعلاوات والمكافآت والبدلات وما إليها ، هذه إلى جانب دوره الأساسى فى إشباع حاجات الأفراد الفسيولوجية ، واعتباره العنصر الجوهرى المعبر عن تقدير المنظمة للجهد المبذول فى العمل.

٢- **الأجر بالقطعة : Piecework** يمثل الأجر بالقطعة إحدى الطرق الفردية للحوافز التى تمنح للعامل عن كل قطعة من الإنتاج ويتم احتسابها بصورة يومية أو أسبوعية عن طريق حساب عدد الوحدات المنتجة ، وهى أكثر الطرق شيوعاً ويمكن تطبيق هذه الطريقة على أساس إخضاع كل الكمية المنتجة للأجر أو الحافز المحدد، كما يمكن تطبيق طريقة الأجر بالقطعة على أساس وجود أجر ثابت يمثل حد أدنى يحصل عليه العامل وحافز عند زيادة إنتاجه.

٣- **المكافأة Bonus** : تمنح المنظمات مكافآت لكبار موظفيها فى المستويات الإدارية المختلفة وخاصة العليا منها ، بناء على ما يقدمونه من أفكار وآراء وأنشطة وأعمال تؤثر على الأداء العام للمنظمة أو أدائهم بحيث يترتب عليها تحقيق الأرباح وزيادة كميات المبيعات. ليست هناك نسبة معينة لمقدار المكافآت التى يمكن تقديمها ولكن قد يكون المستوى الإدارى أهمية كبيرة فى تحديد مقدار المكافأة فكلما ارتفع المستوى الإدارى زادت نسبة المكافأة الممنوحة ، هذا كما يتأثر مقدار المساهمة بمستوى أداء

المدير. وقد نترك الحرية لكل قطاع أو إدارة لتحديد المبالغ المحددة كمكافأة للعاملين بها دون التقيد بنسبة أو فترة دورية ، ما يهم أن تراعى فيها قواعد العدالة والمساواة والأداء.

٤- **العلوات Merit Raises** : تمثل العلوات زيادة معينة فى الأجر أو المرتب تعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم هذه العلوات تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين.

٥- **العمولات Commissions** : فى وظائف البيع غالباً ما نجد البائع يحصل على أجره بناء على النتائج التى يحققها ، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من المبيعات التى يحققها ، أو من الديون التى يحصلها ، وقد يصل الأمر إلى أن يحصل بعض المسؤولين فى الوظائف الإدارية على عمولات للصفقات التى يعقدونها مع الشركات الأخرى ، وعادة ما يحصل البائع على راتب ثابت بجوار العمولة، ويعمل الراتب الثابت على إشباع حاجاته الأساسية وتأمين أمور معيشته ، فى حين تحفز العمولة وتدفعه لتنمية مجهوده البيعى.

ب- **الحوافز الفردية غير النقدية :**

١- **المديح والثناء مقابل التأييد والتوبيخ**

يحتاج الأفراد إلى الثناء والشكر بما يشعرونهم بتقدير الآخرين لجهدهم الذى بذلوه حتى ولو كان ذلك واجباً مفروضاً عليهم ومن ثم يعتبر تقدير عمل الأفراد أحد أدوات التحفيز الفعالة لتحقيق الرضا والفخر للإنجازات التى حققوها.

ويعد التأييد والتوبيخ الأداة المقابلة للمديح والثناء ويكون فى حالة الانحراف السالب فى أداء الأفراد.

٢- تفويض السلطات مقابل حبسها :

يعد تفويض السلطات من الأدوات التي يمكن من خلالها تحفيز الأفراد ،
فالتفويض في بعض جوانبه يعنى الثقة في المرؤوسين للقيام بأعمال معينة
وتحمل مسئوليتها. ويمثل عدم تفويض السلطات للمرؤوسين حفزاً سلبياً يمكن
استخدامه والتلويح به للمرؤوسين.

٣- الترقية والتقدم مقابل الثبات والتجاهل :

تمثل الترقية حافزاً له أبعاده المادية والمعنوية لأنها تفتح أمام الأفراد آفاقاً
واسعة للنمو والتقدم ولهذا تستند الترقية على أسس واضحة من تحليل الوظيفة
وقدرات وإداعات الأفراد وإنجازاتهم. وكما تمثل الترقية حافزاً إيجابياً فإن بقاء
الموظف على نفس حالته الوظيفية فترة طويلة أو نقله لوظيفة أقل أو تركه
والاستعانة بالمصادر الخارجية لشغل وظيفة أعلى كان يمكنه تقلدها كل ذلك يمثل
حافزاً سلبياً يمكن استخدامه في الحالات والظروف التي تسمح بتطبيقه.

٤- إعادة تصميم العمل :

يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحريكهم وتناوبهم من وظيفة لأخرى Job
Rotation ، كما يمكن تحفيزهم عن طريق التوسع Enlargement والإثراء
الوظيفي enrichment والتي تعنى إجراء تعديل في أعباء الوظيفة يتضمن تغييراً
في بعض واجباتها وتوزيعاً في مسئولياتها ، وتطويراً في مواصفاتها بحيث تعطى
لصاحبها مجالاً لإشباع حاجات الإنجاز والتقدير واثبات الذات وحافز على الأداء
الفعال ليحصل على المزيد من إشباع تلك الحاجات.

ثانياً : الحوافز الجماعية **Group Compensation** :

أ – الحوافز الجماعية النقدية :

١- المشاركة فى الأرباح : **Profit – Sharing plans**

من بين طرق التحفيز الجماعية على مستوى المنظمة منح الأفراد ميزة المشاركة فى الأرباح الصافية وتأخذ المشاركة فى الأرباح عدة أشكال منها :
التوزيع الدورى للأرباح. أو تجميع مستحقات الأفراد من المشاركة فى الأرباح ثم دفعها لهم بصورة إجمالية عند خروجهم على المعاش أو فى حالات العجز عن العمل ، أو دفعها للورثة فى حالة الوفاة. أو إتباع مزيج من الطريقتين السابقتين.

٢- خطط تخفيض التكاليف **Cost Reduction Plans** :

تتحقق للمنظمة بعض المزايا والوفورات نتيجة جهد وفكر العاملين بها ، وذلك من خلال العمليات الإنتاجية والخدمية ، مما يؤدى إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات ورضاء العميل. ويجب أن ربط عملية تقديم مقترحات تخفيض التكاليف بأهداف المنظمة والعاملين بها.

٣- تملك أسهم الشركة **Employee Owner Ship** :

يسعى الأفراد أحياناً لتملك أسهم الشركات التى يعملون بها حيث تمنحهم الإدارة الحق فى شراء بعض أسهم الشركة بأسعار محددة سلفاً.

ب- الحوافز الجماعية غير النقدية :

كما تمنح الحوافز الفردية غير النقدية ، فإن الإدارة قد تعطى الحوافز غير النقدية سواء كانت إيجابية أو سلبية بصورة جماعية ، وذلك بهدف إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء

وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية غير النقدية فى زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم لتحقيق المصلحة العامة ، ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز :

- توجيه خطابات شكر وتقدير لجميع أعضاء الإدارة أو القسم.
- نشر أسماء أفراد الجماعة فى لوحة الشرف.
- إتاحة الفرصة لجميع أفراد الجماعة لتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات
- إعادة تصميم العمل بأشكاله المختلفة على مستوى الوظائف.

(٢) القيادة Leadership

المدير هو الشخص المسئول عن إدارة مجموعة الموارد البشرية بإحدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والمعاملات فيما بينهم بما يسهم في تحقيق مجموعة الأهداف المرجوة بمراعاة الظروف والعوامل المحيطة.

يتضح من ذلك أن المدير هو الشخص الطبيعي Person الذى يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول Responsible، وهذا يعنى بالدرجة الأولى أنه ملتزم ذاتياً وليس ملزماً خارجياً بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التى تيسر تحقيق الأهداف Objectives ، هذا بجانب تولى هذا المدير مسئولية مزج مجموعة الموارد Resources Mix المزيغ المناسب لكل عمل أو نشاط لما يحتاجه من أموال ومواد ، وأفراد ، وتحفيز... الخ ، وما دامت الإدارة فى جوهرها هى إدارة الناس ، فتتظلم العمل وتنسيق العلاقات والمعاملات والإجراءات فيما بين البشر يعتبر بعدا هاما أيضا من الأبعاد التى تمثل عمل المدير .

وهى وظائف متكاملة مترابطة متفاعلة ليس بينها فواصل زمنية أو مكانية وإنما هى متلاحمة وإن تم تقسيمها وترتيبها فإنما يتم ذلك لأغراض البحث والدراسة فقط.

تعريف القيادة وأهميتها :

إن القائد Leader هو الشخص الذى يوجه و يرشد ويحفز الآخرين ، ويشير ذلك إلى وجود علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه ،

ولقد تعددت تعريفات القيادة واختلفت الآراء حولها وفقاً لنوعية الفكر الذى يتبناه الكتاب ومجال تخصصهم وخبراتهم فى مجال العمل ، ولكنها تركز على عملية التأثير فى الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.

وأياً كانت تعريفات القيادة Leadership فإن هناك اتفاقاً بين الكتاب والباحثين على أنها تشمل الأبعاد التالية :

- وجود قائد يعنى وجود تابعين له يسمعون له ويطيعونه.
- تستند القيادة على مفهوم التأثير فى الآخرين ، والاعتماد على أكثر من نوع من أنواع القوة Power (الشرعية /الثواب/ العقاب /المعلومات/ المرجعية...)
- تسعى القيادة إلى تحقيق مجموعة أهداف تتعلق بالجماعة والتنظيم ، فالجماعة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفى والإشباع المادى والمعنوى والتنظيم يسعى إلى تحقيق الإنتاجية والنمو والبقاء.

وتبرز أهمية القيادة وضرورتها من خلال استعراضنا للنقاط التالية :

- ١- إن القائد هو الذى يحدد أهداف الجماعة ويعلمها ويفسرها.
 - ٢- إن القائد هو الذى يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها.
 - ٣- إن القائد هو الذى ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة.
 - ٤- إن القائد هو الذى يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات.
- والخلاصة ، أن القيادة فى أى موقع ، تعتبر روح التنظيم وعليها تتوقف فاعليته وحيويته واستمرار وجوده.

نظريات القيادة : Leadership Theories

تعددت الدراسات والبحوث التي أجراها العلماء سعياً للتعرف على النمط القيادي الفعال الذي يتمكن من إدارة الموارد المتاحة للمنظمة وتحقيق أهدافها. ومن أقدم النظريات في هذه الصدد ما قدمه ليفيت وهوايت (Lippitt , White , 1930) حول أنماط القيادة حيث قدموا ثلاثة نماذج للقيادة وهي القيادة الأوتوقراطية ، والقيادة الديمقراطية ، والقيادة غير الموجهة. وفي فترات الأربعينات والخمسينات تركزت الاهتمامات حول سمات القائد فظهرت نظرية السمات في القيادة. ثم كانت الاتجاهات السلوكية في القيادة من الدراسات التي أجرتها جامعتي أوهايو وميتشجان والتي اهتمت بدور القائد نحو العاملين ومشاعرهم والعمل وإنتاجية ، هذا بالإضافة إلى جهود بليك وموتن من خلال نموذج الشبكة الإدارية.

ومع تدخل فيدلر لدراسة أبعاد ومحددات القيادة ، أعطى فتحاً جديداً لإدخال ظروف الموقف كمتغيرات تتفاعل مع خصائص القائد وبالتالي يمكن تحديد مدى فعالية الأسلوب القيادي بناء على اهتمام القائد بالأفراد واهتمامه بالعمل إلى جانب ظروف القوة والسلطة على السلم الوظيفي لكل من الرئيس والمرؤوس ثم كانت جهود هاوس في نظريته المسار - الهدف ، وجهود وليم ريدن لتحقيق الفعالية القيادية وبالتالي تحقيق فعالية المنظمة.

وفيما يلي نستعرض بإيجاز أهم تلك الدراسات والنظريات :

أولاً : نظرية الأنماط القيادية

تعد من أكثر النظريات شيوعاً في الفكر الإداري وتصنف القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية وفقاً للدراسة التي أعدها كل من Lippitt and White هي :

(١) القيادة الأوتوقراطية : Autocratic Leadership

يتميز هذا النمط من القيادة بعدة خصائص يمكن ذكر أهمها على النحو التالي :

- ▶ اعتماد القادة على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة.
- ▶ تركيز كل السلطات في يد القائد والانفراد بإصدار الأوامر والتعليمات.
- ▶ انخفاض ثقة القائد في مرؤوسيه.
- ▶ ضعف وضالة الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- ▶ استخدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات.

(٢) القيادة الديمقراطية : Democratic Leadership

يتميز هذا النمط من القيادة ببعض الخصائص منها :

- ▶ الاعتماد على العلاقات الإنسانية كأساس للتعامل.
- ▶ إشراك المرؤوسين في بعض مهام القيادة.
- ▶ الثقة في المرؤوسين وتأييدهم وإشعارهم بحرية المناقشة والافتراح.
- ▶ تزايد الاعتماد على الاتصالات بكافة أنواعها.
- ▶ الميل إلى استخدام التحفيز الإيجابي والتشجيع المستمر.

(٣) القيادة غير الموجهة (الفوضوية) : Laissez – Fair Leadership

يتميز هذا النمط من القيادة ببعض الخصائص من بينها :

- ▶ اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين.
- ▶ الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق.
- ▶ تزايد الاعتماد على سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

ثانياً : نظرية السمات Traits Theory :

اهتمت تلك النظرية ببحث وتحليل الخصائص المميزة Traits للقائد عن الشخص العادى من حيث الذكاء والطموح وتحمل المسؤولية والمبادأة ... وغيرها، ولقد تعددت تلك الدراسات وكان من بينها تلك الدراسة الشاملة التى أجراها ستوجل Stogdill وراجع كافة البحوث التى تمت منذ ١٩٤٨ وصنف السمات الواجب توافرها فى القائد فى مجموعات ست على النحو التالى:

- ١- الخصائص الجسمية
- ٢- الخلفية الاجتماعية والاقتصادية
- ٣- الذكاء
- ٤ - الشخصية.
- ٥- الخصائص المرتبطة بالعمل
- ٦ - الخصائص الاجتماعية.

ثالثاً : النظريات السلوكية Behavior Theories :

من أبرز الدراسات التى أجريت حول الدور السلوكى فى القيادة منذ نهاية الأربعينات دراسات جامعة أوهايو وميتشجان ، وكان الهدف من هذه الدراسات فحص العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة وأهم هذه المقاييس درجة رضا المرؤوسين عن القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين.

ومن النماذج المعروفة فى مجال الأنماط القيادية نموذج الشبكة الإدارية Managerial Grid الذى قام بتنميته وتقديمه بليك وموتن Blake & Mouton، وتعمل الشبكة الإدارية على تصنيف القادة إلى عدة أنماط اعتماداً على متغيرين أساسيين هما : الاهتمام بالإنتاج والعمل. والاهتمام بالناس والأفراد. وتتمثل هذه الأنماط فيما يلى :

- ١- النمط (١ ، ١) : ويمثل اهتمام قليل بكل من الإنتاج والعاملين.
- ٢- النمط (١ ، ٩) : ويمثل اهتمام كبير بالإنتاج وقليل بالعاملين.
- ٣- النمط (٥ ، ٥) : ويمثل اهتمام متوازن بكل من الإنتاج والعاملين.
- ٤- النمط (٩ ، ١) : ويمثل اهتمام كبير بالعاملين وقليل بالإنتاج.
- ٥- النمط (٩ ، ٩) : ويمثل اهتمام كبير بكل من الإنتاج والعاملين.

الشبكة الإدارية

الاهتمام بالعاملين	النمط الاجتماعي (٩ ، ١)		النمط المتوازن (٥ ، ٥)		النمط العملي (١ ، ٩)				
الاهتمام بالإنتاج	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

رابعاً : النظرية الموقفية Contingency Theories :

توصل الباحثون إلى قصور النظريات السابقة في مجال القيادة وبدعوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة تركز على النظريات الموقفية التي زاد الاهتمام بدراساتها في الإدارة خلال الخمسينات والستينات ودار الاهتمام حول

الأبعاد التالية: (١) خصائص القائد. (٢) خصائص المرؤوسين (٣) هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها. (٤) العوامل التنظيمية المحيطة.

لقد سعى فيدلر Fiedler في الستينات إلى دراسة الأنماط القيادية من خلال تركيزه على الأبعاد التالية :

١- **القائد** : وذلك من خلال ميوله القيادية ومدى قدرته على تحمل المسؤولية ، وثقته في مرؤوسيه ودرجة مشاركتهم ، هذا إلى جانب مدى مساهمة أهداف المنظمة مع اتجاهاته واهتمامه بمرؤوسيه.

٢- **العاملين** : حيث تم الاهتمام بدراسة مدى حرصهم على العمل وتحمل المسؤولية ، ودرجة ميلهم لحرية التصرف والمشاركة في صنع القرارات وخبراتهم وقدراتهم على معالجة الأمور.

٣- **قوى وظروف الموقف** : وفيها تمت دراسة الخصائص المميزة للتنظيم ومدى فعالية جماعات العمل وضغوط الموقف وغيرها من العوامل الموقفية بالتنظيم.

ولقد توصل فيدلر من خلال دراساته إلى نموذج القيادة الموقفية Fiedler Contingency Model الذي يصنف القادة إلى الأنماط التالية : ١ - النمط التقليدي الذي يركز على العمل ٢ - النمط الإنساني الذي يركز على العاملين. ويتوقف تقصيل أى منهما على ظروف الموقف. Contingency Consideration

ومن النظريات الموقفية الأخرى في القيادة نظرية المسار - الهدف Path Goal Theory التي قدمها روبرت هاوس (House, 1971) ثم طورها وبلورها بالاشتراك مع (Mitchell , 1974) وقد قام أصحاب تلك النظرية بالتركيز على قدرة القائد في مساعدة مرؤوسيه على تحديد مساراتهم لتحقيق

النتائج والوصول إلى الأهداف، حيث اعتمد "هاوس" على نظرية التوقع فى الدافعية كأساس لنتائجه ، ولقد قسم "هاوس" أنماط القيادة تبعاً لفروض نظريته إلى أربعة أنماط جوهرية هي :

- ١- **القائد الموجه** : وهو الذى يحدد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف ويبين لمروؤوسيه كيفية إنجاز الأعمال المنوط بهم القيام بها.
- ٢- **القائد المعضد لمساعديه** : ويقوم هذا النمط بدراسة حاجات مروؤوسيه والسعى لإشباعها وتحقيق التعاون والمودة معهم وفيما بينهم.
- ٣- **القائد المشارك** : ويسعى هذا النمط للحصول على آراء وأفكار ومقترحات مروؤوسيه عند صنع واتخاذ القرارات.
- ٤- **القائد الواصل فى قدرة مروؤوسيه على الإنجاز** : ويتميز هذا النمط بثقته فى قدرات ومهارات مروؤوسيه ومن ثم يفوض لهم السلطات ويحفزهم لتحمل المسؤولية ومواجهة تحديات الأعمال.

ومن النظريات الموقفية فى القيادة أيضاً نموذج ريدن Reddin Model الذى سعى للتوفيق بين الشبكة الإدارية (لبليك وموتن) وبين نموذج فيدلر. ويستخدم نموذج ريدن الشبكة الإدارية لبليك وموتن كأساس رئيس لتوضيح الأنماط القيادية، حيث يمثل البعد الأول الذى يهتم به فى الاهتمام بالعمل والمهام ، فى حين يهتم البعد الثانى بالمروؤوسين والعلاقات الشخصية معهم ، وأضاف لهما بعداً ثالثاً هو بعد الفعالية فأصبحت ثلاثة أبعاد هى : الاهتمام بالعمل - الاهتمام بالعاملين - الفعالية، ويوضح الشكل رقم (٧/٩) نموذج القيادة كما اقترحه وليم ريدن.

الشكل رقم (٧/٩)

نموذج القيادة من وجهة نظر ريدن

الاهتمام بالعلاقات	(ع-ن+) اهتمام محدود بالعمل اهتمام كبير بالعلاقات	(ع+ن+) اهتمام كبير بالعمل اهتمام كبير بالعلاقات
	(ع-ن-) اهتمام محدود بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات	(ع+ن-) اهتمام كبير بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات

الاهتمام بالعمل

القيادة ومشاركة المرؤوسين فى صنع القرارات :
يعمل القائد على اتخاذ القرارات التى تيسر إنجاز الأنشطة والأعمال بفعالية،
ولكى تكتسب القرارات قوة تعزيز عند تنفيذها يفضل أن يكون للمرؤوسين قدر
من المشاركة فى صياغة هذه القرارات. وتختلف درجة المشاركة التى يراها
القائد حسب القرار الذى سيتخذ وخبرة المرؤوسين ونتائج القرار وغيرها من
العوامل ، وتتمثل أشكال مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات كما يوضحها
الشكل رقم (٨/٩).

شكل رقم (٨/٩)

درجة مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات

سلطة المدير ←		→ مشاركة المرؤوسين				
استخدام السلطة بواسطة المدير		نطاق حرية المرؤوسين				
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
يتخذ المدير القرار ويعلمه للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ويعمل على ترويجه وبيعه للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يتيح الفرصة للاستفسار والتوضيح وعليه الاستجابة لأسئلة المرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يكون عرضة للتغيير بعد مناقشته مع المرؤوسين	يعرض المدير المشكلة ويحصل على آراء المرؤوسين ثم يتخذ القرار	يضع المدير الحدود التي يمكن للمرؤوسين صنع القرار في حدودها	يشارك المدير المرؤوسين فى صنع القرار داخل نطاق محدد بقيود تنظيمية

ومن الشكل رقم (٨/٩) يتضح أن هناك درجات متعددة لمشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات ، ففي المرتبة رقم (٤) نجد أن اتخاذ القرار يتم بصورة مشاركة كاملة فيما بين المدير و مرؤوسيه وتعد هذه المرتبة ديمقراطية إلى حد بعيد حيث تسمح للمرؤوسين بالتدخل فى الحدود التى تمكن من اتخاذ القرار السليم ، وبطبيعة الحال فإن لهذه المرتبة مقتضياتها وظروفها التى تسمح بتطبيقها، وعلى يمين هذه المرتبة نجد أن المراتب ٣ ، ٢ ، ١ تحد من دور المرؤوس وتزيد من

دور المدير لدرجة يصبح المدير هو صاحب السلطة بالكامل ويتخذ قراراته ويعلنها وعلى المرؤوسين تنفيذها دون استفسارات أو تدخلات في المرتبة رقم (١) ، أما على يسار المرتبة الرابعة فنجد أن المراتب ٥ ، ٦ ، ٧ تزيد شيئاً فشيئاً من الدور الذي يلعبه المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع المدير، وتقيد هذه المراتب خاصة في النواحي الفنية التي يعلم المرؤوسين بدقائق أمورها بصورة أكثر من المدير ، أو في حالات كون المدير حيث بهذه المكانة أو لفرط ثقته بمرؤوسيه ومع ذلك لا نوصي بالاعتماد الكبير على هذه النواحي وإنما يتوقف الأمر على طبيعة النشاط محل اتخاذ القرار وذلك حتى لا يفلت الذمام من يد القائد.

القيادة والقوة ورد فعل المرؤوسين :

تشير القوة Power إلى القدرة على التأثير وفرض الإرادة على الآخرين وذلك فيما يتعلق بقراراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم وتصرفهم. ويمكن للقيادة أن يمارسوا تطبيق قوتهم بداخل التنظيم من خلال التأثير على الأفراد وجماعات العمل، والعاملين والزملاء والمديرين ورؤساء الأقسام ، كما يمكنهم استخدام قوتهم في التأثير خارج نطاق التنظيم على مختلف الجماعات مثل العملاء والموردين والمنافسين وغيرهم..

إن القائد الفعال هو الذي يعتمد على التوازن في استخدام القوة التي تمكنه من قيادة فريق عمله ، فعليه أن يوازن بين مصادر القوة المرتبطة بالتنظيم تلك التي منحت له بناء على منصبه الرسمي ، ومصادر القوة المرتبطة بشخصيته تلك التي اكتسبها بخبرته وممارساته وتجاربه العملية. يتضح أن القائد يتمتع بمزيج متكامل من مصادر القوة يتمثل فيما يلي :

المجموعة الأولى : القوة المرتبطة بالتنظيم

(١) **القوة الشرعية Legitmate Power** : وتمثل تلك القوة التى يمتلكها القائد من جراء شغله لمنصب ومركز وظيفى فى المنظمة يتيح له التحكم والسيطرة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات لمجموعة من الأفراد وتتسع وتضيق هذه القوة تبعاً لقدر السلطات الممنوحة وقد المسئولية المترتبة على هذا المركز الوظيفى، وبالطبع فإن القائد الفعال لا يعتمد اعتماداً كلياً على هذه القوة كما أن العمل يسير وفق الخطط الموضوعة ونحو تحقيق الأهداف.

(٢) **قوة المكافأة (القوة الحافزة) Reward Power** : وتمثل تلك القوة التى تنبثق أيضاً من القوة الرسمية للقائد فتتيح له منح الحوافز ومكافآت ومزايا مادية ومعنوية لمروؤوسيه ويستعين القائد بهذه القوة فى الوقت المناسب ومع الظروف المواتية لاستخدامها.

(٣) **قوة العقاب Coercive Power** : وتمثل تلك القوة التى تتيح للقائد توقيع عقاب معين على مروؤوسيه نتيجة وقوع انحراف معين ، وهى عكس القوة الحافزة الخاصة بالمكافأة وتمثل الحرمان والتوبيخ والفصل واللوم وغيرها من أنواع العقاب الممكن توقيعه على المروؤوسين ولها أيضاً ظروفها المناسبة.

المجموعة الثانية : القوى المرتبطة بشخصية القائد :

(١) **القوة المرجعية (قوة امتلاك المعلومات) Informational Power** : وهذا النوع من القوة يعطى قدراً وافراً من احترام مروؤوسيه ويمثل معرفة القائد بالمعلومات والبيانات والمعارف المتعلقة بوظيفته بصفة خاصة ، إلى جانب إلمامه بأنشطة ومهام العمل فى وحدته الإدارية ووظائف منظمته ومميزاتها عن المنظمات الأخرى وطبيعة العاملين بها وعلاقتها وأرباحها وغير ذلك.

٢) **قوة الخبرة Expert Power** : وهذا النوع من القوة يكسب القائد فاعلية في التعامل ليس مع مرؤوسيه فقط ، بل مع جميع من يتعامل معهم سواء داخل المنظمة أو خارجها، فالخبرة والممارسة تتيح للفرد مجموعة من التجارب تسمح له بالتعامل مع شتى المواقف وتمكنه من التعامل مع الظروف المتغيرة.

٣) **قوة المثل الأعلى (قوة القدوة) Referent Power** : وهذا النوع من القوى المميزة للقائد الفعال يمثل تماسكاً للجماعة التي يقودها والتحاماً بين أفرادها فالقائد القدوة سيحذو حذوه مرؤوسيه ما دام قد التزم هو أمامهم بالأهداف والخطط الموضوعية، وكانت أخلاقياته ومعاملاته تمثل النهج الصحيح الذي يرتضيه الأفراد.

إن القائد لا بد وأن يحاول جاهداً الاستفادة من نواحي القوة التي يتمتع بها ، وليس هذا فقط بل أين ومتى يستفيد من كل نوع من هذه الأنواع من القوى ، إن التوجيه السديد لن يتم بفعالية ما لم يكن لدى القائد الفطنة لنوع القوة الذي يجب أن يتحلى به.

هذا ويجب على القائد أيضاً أن يقدر مصادر قوة مرؤوسيه ، فكما للقائد أنواع معينة من القوة فإن المرؤوسين أيضاً يتمتعون بنواحي قوة يجب تقديرها وتحديد كيفية التعامل معها ، ويتمتع المرؤوس بنواحي متعددة من القوة من أهمها :

١ - قوة المعلومات والخبرة في مجال العمل :

هذه القوة التي تمثل الركيزة الأساسية لوجود المرؤوسين والتي تجعله يعلم النواحي الفنية الدقيقة في مجال عمله والتي لا يعلمها غير سواه وزملائه أو رئيسه، إن التوجيه السديد يجب أن يقدر هذه القوة لدى المرؤوس وأن يتعامل معها بحيث يستفيد منها أقصى استفادة ويتجنب التعامل السلبي معها.

٢- قوة إدراك مدى أهمية مصادر قوة القائد :

فالمروءوس الجيد الذى يدرس مصادر قوة قائده ويعرف حالاته المختلفة ،
ويقدر نقاط قوته وضعفه يجب أن يحسب للتعامل معه الحساب الدقيق.

٣- قوة العلاقات الشخصية بين الطرفين :

أحياناً يكون لنمط العلاقات الشخصية بين القائد والمروءوس أثر واضح على قوة
المروءوس فجنده يتمتع بقوة تزيد عن أقرانه نتيجة العلاقات الشخصية التى تربطه
برئيسه.

٤- قوة المروءوس لحمايته من التنظيم الذى يعمل به :

وهذا النوع من القوة ينتج عن المواد والقوانين التى تحمى العاملين وتحافظ
على حقوقهم ، فى عدم الفصل من العمل إلا بتحقيقات وقرارات عليا ، وكما
عرف المروءوس حقوقه القانونية زادت نواحي قوته التنظيمية.

Communication (٣) الاتصال

يتطلب إنجاز أى عمل جماعى مشاركة اثنين أو أكثر من الأفراد ، ولا يمكنهم إتمام ذلك بنجاح دون اتصال ، فمن خلال عملية الاتصال تنقل البيانات والمعلومات فى صورة قرارات وتوجيهات وتقارير بين العاملين فى المنظمة ، وبدونها يتوقف النشاط. وعلى ذلك يعتمد أداء المنظمة إلى حد كبير على كفاءة نظام الاتصالات ، وتلعب الإدارة دوراً رئيسياً فى تخطيط نظام الاتصالات المناسبة وتشغيله وتنميته بعد ذلك.

وتبدوا أهمية الاتصالات من خلال علاقتها الوثيقة بالتخطيط من ناحية وبعملية اتخاذ القرارات من ناحية ثانية، والرقابة من ناحية أخيرة.

وتعد وظيفة الاتصالات جزءاً من الوظيفة التوجيهية للمديرين ، رغم أنها مطلوبة وتمارس فى كل الوظائف المختلفة وذلك من أجل تنفيذ الأهداف وتحقيقها من كافة الأفراد فى التنظيم.

تعريف الاتصالات : Communication

تحتل الاتصالات بتعريفات كثيرة ومعانى متعددة تهتم بنقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر أو إلى مجموعة من الناس ، ومن ثم فإن الاتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات ويتم هذا التبادل من خلال الحديث أو الكتابة أو التعبيرات غير اللفظية من أجل إيجاد فهم مشترك بين الأفراد لسياسات المنظمة وأهدافها ومحاولة تطبيقها وتنفيذها أيضاً.

وتعرف الاتصالات الإدارية Administrative Communication بأنها : إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات Data والمعلومات Information اللازمة

لاستمرار العملية الإدارية بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير على سلوكهم أو توجيههم وجهة معينة ، وتتم هذه العمليات عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد.

يعنى ذلك أن الاتصالات تعمل على نقل المعلومات وانسيابها بين مختلف المستويات في صورة متبادلة بين الجانبين. ومن الواضح أن الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية فهي في الأساس عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة والاتصالات لها أهمية بالغة في المنظمات الحكومية وغير الحكومية فلا بد من وجود الاتصالات التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ، فإذا كانت الاتصالات فعالة أدى ذلك إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، والعكس إذا كانت الاتصالات سيئة ولم تؤد الرسالة المراد توصيلها بصورة صحيحة فإن ذلك يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتبدو أهمية الاتصالات من خلال استعراضنا للنقاط التالية :

- ١- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية حيث يقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين ٧٥ - ٩٥% من وقت المديرين.
- ٢- تتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات التي يجريها المدير.
- ٣- تقود الاتصالات إلى ممارسة القوة والسلطة.
- ٤- تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم.
- ٥- تمثل الاتصالات الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك.
- ٦- تعد الاتصالات وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

خصائص الاتصال الفعال : **Effective Communication**

تختلف تفاصيل الاتصالات من عملية لأخرى ومن منظمة لأخرى ، ومع ذلك يمكننا بيان أهم خصائص ومواصفات الإتصال الفعال على النحو التالي:

١- **السرعة** : الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأقصى سرعة ممكنة قبل فوات الأوان ، فأى تأخير قد يترتب عليه نتائج خطيرة وتكلفة عالية والتزامات أخرى على المنظمة.

٢- **الدقة** : وتعنى نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير فى مضمون الاتصال.

٣- **انخفاض التكاليف** : الاتصال الجيد هو الذى يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة وعلى الإدارة أن تراعى عنصر التكلفة المتمثل فى الآلات والأجهزة المستخدمة فى الاتصال وغيرها.

٤- **سهولة الاستخدام** : تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال من خلال تناقل البيانات والمعلومات.

٥- **الإقناع والتأثير** : يتسم الاتصال الفعال بالقدرة على إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يصل إليه المعنى الذى يريده المرسل.

٦- **الشمول** : يجب أن يكون الإتصال قادرا على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة

٧- **وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها** : يعتبر توفير نظام جيد للمعلومات فى مختلف أشكالها المكتوبة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات.

٨- **وضوح المعانى** : يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرسل إليه وليس كما يراها المرسل ، كما يجب أن تكون الكلمات واضحة لا تقبل التفسيرات المختلفة.

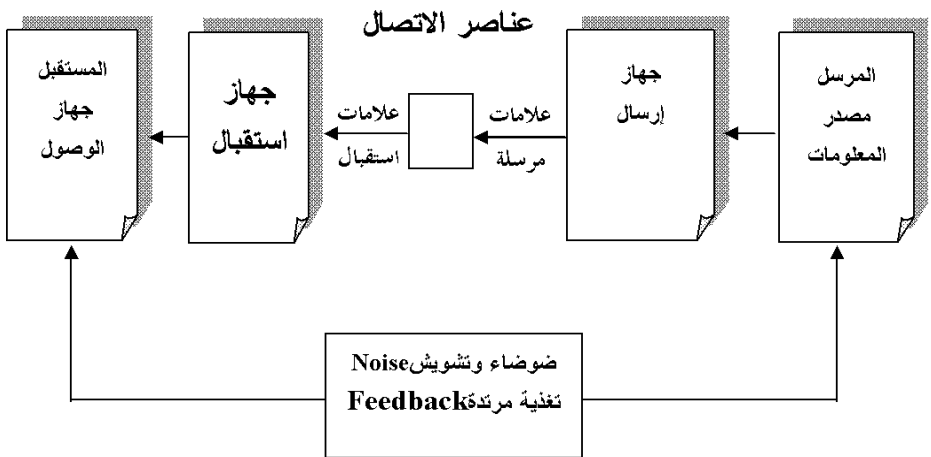
٩- الاهتمام بالعوامل النفسية :يتم الاتصال الجيد عندما يكون المستقبل في حالة نفسية تؤهله لاستقبال المعلومات.

١٠-مراعاة الاختلافات الفردية : تلعب الاختلافات والفروق الفردية دوراً هاماً في الاتصال. ويترتب على عدم مراعاتها نتائج سيئة قد لا تحقق الأهداف من الاتصالات.

عناصر الاتصالات :

تتعدد عناصر الاتصالات لدى الكثير من الكتاب ولكن يبدو أن أهم هذه العناصر هي : المرسل - الوسيلة - المستقبل - الرسالة ، ولكن البعض أضاف العديد من العناصر الأخرى وذلك من حيث الغرض والدقة والأسلوب،.. وغيرها ويوضح الشكل رقم (٩/٩) أهم عناصر الاتصال.

الشكل رقم (٩/٩)



وفيما يلي نلقى الضوء على كل عنصر من عناصر الاتصال بصورة موجزة :

- ١- **المرسل Sender** : الطرف الذى يقوم بتوجيه الأوامر وتقديم المعلومات وإيداء الاقتراحات فقد يكون المرسل رئيساً يقوم بإصدار التعليمات والتوجيهات إلى مرؤوسيه كما قد يكون المرسل هو المرؤوس وذلك بقصد إيلاغ رئيسه ما لديه من معلومات.
- ٢- **المستقبل Receiver** : الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال فقد يكون فرداً أو جماعة يبلغ أوامر أو توجيهات أو معلومات.
- ٣- **الرسالة Message** : عبارة عن الأفكار والمعانى والمفاهيم أو الأوامر والتوجيهات والمعلومات والاقتراحات أو أى رموز أخرى يتم تداولها بين طرفى عملية الاتصال.
- ٤- **الوسيلة Channel** : الأداة المستخدمة لنقل الأفكار والمعانى ، ولقد تعددت وسائل الاتصال فى وقتنا الحاضر نتيجة للتقدم العلمى والتقنى الذى يشهده العصر ، ومنها التليفون والتليفزيون والنقارير و المذكرات والمقترحات والشكاوى والصحف والمجلات والمنشورات والقرارات الإدارية المتنوعة... الخ). كما قد يكون الاتصال بالأسلوب المصور كالأفلام السينمائية والإذاعة المرئية والشرائح والملصقات ، والإعلانات التجارية ، وقد يكون عن طريق لغة الجسم مع ما تحمله من تعبيرات وحركات وإيماءات ونظرات...
- ٥- **الهدف Goal**: فأى اتصال لابد له من هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وأى اتصال لا غرض منه فإنه يعتبر مضيعة للجهود المبذولة وإهدار للوقت والتكاليف.
- ٦- **الوقت Time** : أن أى رسالة تصل إلى المستقبل فى زمن غير مناسب ، أى عندما يكون المستقبل غير مستعد ذهنياً ونفسياً فإن هذا الاتصال لا يؤدي الغرض أو الهدف المطلوب إنجازه.

- ٧- **الأسلوب Technique** : وهو الطريقة التى تنطلق أو تتحدث بها الرسالة بما يسهم فى نقل محتوى هذه الرسالة وكذلك يقتنع بها ويهتم بها مستقبلها.
- ٨- **المكان Place**: بالنسبة لمكان المرسل فهو عادة مقرر عمله أو إقامته وبالنسبة لمكان المستقبل فإنه يختلف وفقاً لموضوع وأهمية الرسالة.
- ٩- **التغذية المرتدة Feedback** : تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة ومدى تحقيقها للأهداف وتختلف القنوات المستخدمة فى الاتصال باختلاف طرق التغذية المرتدة لمعرفة ردود فعلها.

معوقات الاتصالات الإدارية :

يمكن القول أن أهم معوقات الاتصال تتمثل فيما يلى :

- (١) **معوقات تنظيمية** : تتمثل فى عدم وضوح الأهداف ومشاكل السلطة والتخصص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما يؤثر حجم البناء التنظيمى على فعالية الاتصال.
- (٢) **معوقات إنسانية** : تتمثل فى السلوك الفردى والنزعات الشخصية التى قد تنعكس فى صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة ، التحديد الضيق للمعلومات.
- (٣) **المعوقات اللغوية** : وتبرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة شفوية من خلال التعبيرات غير الواضحة ويرجع الاختلاف اللغوى إلى وجود فوارق واختلافات فى المستويات الدراسية والثقافية لأطراف الاتصال.
- (٤) **معوقات التخصص** : قد يكون التخصص من معوقات الاتصال ، فى الحالات التى يشكل فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة ، وأهدافها الخاصة.

(٥) **حجم المنظمة وموقعها الجغرافى** : يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافى للمنظمة مما قد يخلق مشكلة فى سبيل الاتصال الجيد والفعال.

(٦) **معلومات تتعلق بكثرة المعلومات أو قلتها عن الحد المطلوب** : تمثل كثرة المعلومات عائقاً كبيراً قد يؤدي إلى عدم فهم المستقبل لها ، كما أن قلة المعلومات ونقصها فى الرسالة تؤدي إلى عدم وصول الاتصال بالصورة المطلوبة.

(٧) **معلومات خاصة بغياب التغذية المرتدة** : أى أن غياب المعلومات التى توضح مدى استجابة المستقبل وردود أفعاله تجاه الرسالة التى وصلته ومدى فهمه لكافة أبعادها.

(٨) **معلومات خاصة بالبيئة** : وذلك من حيث مدى استقرار البيئة أو ديناميكيته، فالمنظمة التى تعمل فى بيئة متغيرة وشديدة التغلب تتطلب اتصال متجدد تواكب هذا التغير.

أنواع الاتصالات :

وتنقسم الاتصالات الإدارية إلى عدة تقسيمات يمكن بيانها كما يلى :

أولاً : الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية :

الاتصالات الرسمية Formal Communication :

يطلق مصطلح الاتصالات الرسمية على عملية تبادل وتفسير ونشر المعلومات من خلال خطوط السلطة بالهيكل التنظيمى وفقاً لمجموعة من الضوابط والأسس وباستخدام الوسائل التى تقررها الإدارة العليا فى المنظمة.

الاتصالات غير الرسمية Informal Communication :

تتم من خلال التنظيمات غير الرسمية وغالباً ما تكون من خلال مراكز غير متخصصة وتتخذ شكلاً علنياً أو سرياً وفقاً للأحوال التى تدعو إلى نمو الاتصال

غير الرسمي. وهو يمثل الاتصال الذى لا يعتمد على الأوضاع والمراكز الوظيفية للأفراد ويتم خارج خطوط السلطة الرسمية نتيجة لاستخدام قنوات الاتصال غير الرسمية

ثانيا : الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفهية :

الاتصالات المكتوبة :Written Communication

تتم الاتصالات المكتوبة عن طريق الكلمة المكتوبة التى يرسلها المرسل إلى المرسل إليه ، ويكثر هذا النوع من الاتصال فى المنظمات ذات الحجم الكبير ، ولكى تكون الاتصالات المكتوبة أكثر فاعلية يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة. ومن أهم أنواع الاتصالات المكتوبة :

- ١- الأوامر والتعليمات المكتوبة
- ٢- الخطابات الداخلية
- ٣- المذكرات القصيرة أو المذكرات المكتبية
- ٤- التقارير
- ٥- النشرات أو الكتب الدورية
- ٦- الشكاوى
- ٧- المذكرات

الاتصالات الشفهية : Oral Communication

وهو الاتصال الذى يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل به شفاهة أى عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة ، إلا أنه يعاب عليه أن يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم. ومن وسائل الاتصال الشفهية الاتصال المباشر الذى يتم دون استخدام أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين وآخر غير مباشر يتم فيه استخدام وسيلة وسيطة. ووسائل الاتصال الشفهية متعددة منها:المقابلات الشخصية ، المكالمات الهاتفية ،الندوات والاجتماعات.

ثالثا : الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة :

١ - الاتصالات الهابطة Downward Communication :

وهي اتصالات من خط السلطة العليا تحمل الأوامر والتوجيهات وهي بذلك اتصالات هابطة من أعلى إلى أسفل. ومن وسائل نقل التعليمات والأوامر والإرشادات والقرارات

٢ - الاتصالات الصاعدة upward Communication :

وهي تلك الاتصالات التي تأتي من المرؤوسين إلى الرؤساء أى تنتقل من أسفل إلى أعلى ، فهي تعتبر وسيلة لرفع المعلومات والتقارير عن الإنجازات المحققة وكذلك تعتبر وسيلة للاستفسار والتأكد من بعض التعليمات.

رابعا : الاتصالات الأفقية والجانبية :

٣ - الاتصالات الأفقية Horizontal Communication :

تعمل على سد الفجوة التي وجدت من الاتصالات الهابطة وكذا الصاعدة، فهذه الاتصالات تتيح الفرصة لتبادل المعلومات لإنجاز أهداف المنظمة ، وهذه الاتصالات تحدث بين الإدارات المختلفة وكذلك تحدث بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة فى نفس المستوى.

٤ - الاتصالات (القطرية) الجانبية Diagonal Communication :

وهي الاتصالات التي لا ترتبط بخط السلطة الرسمي ومن أمثلتها تبادل المعلومات أو إعطاء الاستشارات والنصائح للإدارات المختلفة سواء الإدارات الاستشارية أو الإدارات المختلفة فى التنظيم وهذه الاتصالات الجانبية هي اتصالات مكملة لأنواع الاتصال الأخرى بحيث تساعد على تحقيق وإنجاز الأهداف.

خامسا : الاتصالات الداخلية والخارجية :

□ الاتصالات الداخلية **Internal Communication** : وتمثل الاتصالات

التي تتم داخل المنظمة وقد تكون مكتوبة أو شفوية.

□ الاتصالات الخارجية **External Communication** : وتمثل الاتصالات

التي تتم خارج المنظمة ، وقد تكون مكتوبة أو شفوية :

المهارات الجوهرية للاتصالات الإدارية الفعالة :

يعتمد نجاح عملية الاتصال على توفر عدة مهارات يجب أن يتحلى بها

الأفراد فى علاقتهم المهنية والشخصية ومن أهم تلك المهارات :

- مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظي.

- مهارات الإنصات الفعال

- مهارات الكتابة والتحرير

- مهارات القراءة

- مهارات استخدام الاتصالات غير اللفظية.

أولا : مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظي Verbal Communication :

ومن أهم العوامل الواجب مراعاتها لاكتساب مهارة العرض والتقديم

والتحدث بشكل فعال مايلى :

١- تحديد الهدف من الحديث.

٢- التعرف الجيد على المستمعين.

٣- تحديد محتوى الحديث.

٤- التوقف عن الكلام بين لحظة وأخرى.

٥- متابعة ردود أفعال المستمعين.

- ٦- اختيار نبرة الصوت المناسبة.
- ٧- تفهم الحالة النفسية للمستمعين ومراعاة مستوى ثقافتهم.
- ٨- الإنصات الجيد لتعليقات واستفسارات المستمعين.
- ٩- التكيف مع الأنماط المختلفة للمستمعين.

ثانيا : مهارات الإنصات الفعال **Effective Listening** :
من بين العناصر الواجب مراعاتها حتى يكون الإنصات فعالا ما يلي :

- ١- التفرغ الكامل للمتحدث وتركيز الانتباه على ما يقوله.
- ٢- إعطاء الفرصة للمتحدث ليقول كل ما يريد.
- ٣- الانتباه إلى السلوك غير اللفظي للمتحدث.
- ٤- التركيز على الأفكار والموضوعات والعناصر الرئيسية.
- ٥- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه.
- ٦- عدم التأثير السلبي على عملية الاتصالات .:
- ٧- تشجيع المتحدث وتحفيزه على العرض والحديث.
- ٨- توجيه الأسئلة والاستفسارات في الوقت المناسب.
- ٩- تقبل الانتقاد والإنصات الجيد للاعتراض.

ثالثا : مهارات الكتابة والتحرير **Writing Skills** :
يقصد بمهارة الكتابة هنا الكتابة الإدارية وليست الكتابة الأدبية ، ويلخص العلماء مبادئ الكتابة الإدارية في سبعة مبادئ جوهرية أطلقوا عليها Seven C's وتتمثل في
الاكتمال Completeness ، الاختصار Conciseness الاعتبارية Consideration ،
التماسك Concertinos والوضوح clarity ، الكياسة Courtesy الدقة والصدق
Correctness.

رابعاً : مهارات القراءة Reading Skills :

تعد مهارات القراءة من بين مهارات الاتصال الضرورية وخاصة للمديرين في المستويات العليا ، فغالباً ما يحتاج المدير إلى قراءة العديد من التقارير والمذكرات هذا بالإضافة إلى اعتماده للخطط والبرامج والعمليات ، إلى جانب توقيعه على القرار والطلبات ، ومن ثم يجب أن يتسم بالخصائص التالية:

- السرعة. الدقة. التفكير المنطقي والتحليل. الربط والإنتاج.
- التفسير الموضوعي للمادة التي يتم قراءتها. التذكر والتقييم.

مهارات الاتصالات غير اللفظية Nonverbal Communication :

هل تستطيع أن تقرأ مشاعر وأحاسيس الأفراد من حركاتهم وتعبيراتهم؟ إن نقل المعاني عن طريق الاتصالات غير اللفظية له نفس التأثير الخاص بالاتصالات اللفظية إن لم يكن أكثر في بعض الأحيان

إن المدير في منظمات الأعمال يجب أن يولي الاتصالات غير اللفظية أهمية كبيرة في مختلف المواقف والمعاملات مع رؤسائه ومرؤوسيه وعملائه وزملائه، فلقد دلت البحوث أن المعاني تنتقل في ٦٥% إلى ٩٣% من الحالات اعتماداً على السلوكيات غير اللفظية ، إن الاتصالات غير اللفظية تساعدنا كثيراً في الوقوف على حالات الأفراد في البهجة والسرور - التعجب والاندهاش - الخوف والرغبة - الحزن والإحباط - الغضب والحدة - والاشمئزاز ... الخ ومع احتمال اختلاف فهم معاني تلك الاتصالات بين الأفراد فإنه مما يطمئنا أن قدرتنا على فهم الاتصالات غير اللفظية تنمو من خلال تعاملتنا مع الأفراد.

إن المدير الحصيف ذو الفراسة والرؤية الثاقبة يستطيع أن يتفاعل بنجاح مع مرؤوسيه من خلال ملاحظته لسلوكهم ومتابعته لتعبيراتهم غير اللفظية وذلك اعتماداً على قراءته لمشاعرهم وأحاسيسهم ، انظر إلى الجدول رقم (٩-١) حتى يمكننا استعراض قنوات الاتصال غير اللفظي.

جدول رقم (٩-١)

بعض السلوكيات غير اللفظية ومعناها فى عملية الاتصال

معناها فى عملية الاتصال	السلوك غير اللفظى
الموافقة والرضا.	رفع الرأس وخفضه.
الارتياح أو الرضا أو الموافقة	الابتسامة.
التوتر والعصية.	الضغط على الأسنان.
العصية أو الغضب أو الضيق	قضم الشفاه.
المفاجأة أو الدهشة.	رفع الحواجب.
المفاجأة أو الدهشة مع التعجب.	رفع الحواجب مع تحريك الشفاه أو الكتف.
الخوف والرهبة.	فتح الفم قليلا.
الاهتمام والعناية والانتباه.	الانحناء للأمام.
القلق والسأم والتعب.	حركة مستمرة على الكرسي.
الثقة بالنفس.	الانصباب والاعتدال فى الوقوف أو الجلوس.
عدم التصديق والاستغراب.	فتح الفم بدرجة كبيرة مع وضع السبابة عليه.
الملل والضجر.	التأؤب.
الضجر والسأم.	وضع اليد على الخد.
السيادة والتفوق.	تشبيك الأيدي وراء الرأس والجلسة باسترخاء إلى الوراء.
التحفظ والترقب والدفاع.	الأيدى المتصالبة.

(٤) تمكين العاملين Employee Empowerment

من خلال آراء ونظريات الممارسين والمسؤولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير إلى: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه.

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة لزمان طويل. والإدارة الوسطى تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة الإشرافية تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.

ولقد تناول البعض التمكين اعتمادا على مدخل العلاقات The Relationship Approach، وتناوله آخرون اعتمادا على مدخل الدافعية The Motivational Approach، كما أوضح أحد الباحثين أن التمكين في التطبيقات العملية يأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يلي :

١- المشاركة في المعلومات Information Sharing.

٢- توجيه العاملين نحو حل المشكلات Upward problem solving.

٣- استقلال المهام Task autonomy.

٤- الشكل التكيفي Attitudinal shipping.

٥ - الإدارة الذاتية Self-management.

وهناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الأجل، لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل Testing the Climate for Empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويغطي هذا القياس الأبعاد التالية لتمكين العاملين :

أولاً : وضوح الغرض Clarity of purpose

- أعرف جيداً أين نحن الآن.
- أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني.
- لقد حددت المهام والمسؤوليات لكل منا بدقة ووضوح.
- النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
- أعرف تماماً الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

ثانياً : الأخلاقيات Morales

- الأفراد العاملين محل ثقة المسؤولين.
- السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
- أشعر باحترام وتقدير الآخرين.
- الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسؤولين بالمنظمة.
- أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.
- يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
- إذا واجهتني مشكلة أجد المسؤولين بالشركة (الإدارة) بجانبني حتى تحل.

ثالثاً : العدالة والإنصاف والحيادية Fairness

- أوافق على ما يجرى في الشركة من أحداث وممارسات.
- يتسم الأفراد في الشركة بالعدالة والحيادية.
- أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.

رابعاً : الاعتراف والتقدير Recognition

- الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.
- عندما يقوم الأفراد بعمل مین يتم ملاحظته وتقديره.
- تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذونه من أراء ومعارف.
- تتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

خامساً : العمل الجماعي Team work

- يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.
- يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم.
- يعتني الأفراد ويهتمون ببعضهم بعضاً.
- يهتم الأفراد ببعضهم لجماعة واحدة وليس كأفراد.

سادساً : المشاركة Participation

- يسهم الأفراد بآرائهم عند اتخاذ القرارات.
- يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.
- يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

سابعاً : الاتصالات الفعالة Communication

- أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما تريد الشركة أن تصل إليه.
- الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.

- أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.

ثامناً : البيئة الصحية Healthy Environment

- يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.
 - أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.
 - غالباً ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.
 - تتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.
 - تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.
- وتتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالي :

- ١ - زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
- ٢ - مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- ٣ - تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية.
- ٤ - توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- ٥ - دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- ٦ - زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
- ٧ - تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمروّسين
- ٨ - تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
- ٩ - تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

وعلى الوجه الآخر نجد أن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات مايلي :

- ١ - إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- ٢ - زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.
- ٣ - تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- ٤ - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- ٥ - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- ٦ - إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- ٧ - زيادة الصراع وتفشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- ٨ - عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- ٩ - اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

أهمية تمكين الموارد البشرية

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب منها :

أ - أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة :
لقد أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من ٥٠% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا... وأن معظم هذا الضياع سببه موجود في دوافع الأفراد للعمل، وبالتالي في إسهاماتهم والتزامهم.

والدوافع لا تعطي للأفراد فهي أشياء موجودة بداخلهم، وكل ما تستطيع الإدارة عمله، هو توفير المناخ اللازم لكل فرد لكي يعطي أفضل ما عنده... إن الإدارة توفر الظروف للالتزام الذاتي وللابتكار وللإبداع. إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعمل على خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلى ١٠٠% من طاقتهم الإبداعية الكامنة التي أودعها الله في الإنسان. إن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وليست الأشياء هي التي يجب أن تكون لها الأولوية في اهتمام الإدارة.

ب - الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان :

إن الإنسان كرمه الله سبحانه وتعالى يجب ألا يعامل كعنصر من عناصر الإنتاج، يشتري ويستعمل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له ، إن حياة العمل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة، قياساً بعدد الساعات التي يقضيها الرجل في العمل، إلى عدد الساعات التي يقضيها في منزله.

إن الاهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن تكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمه، وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل :

١. أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
٢. ظروف عمل صحية وتوفير الأمن.
٣. فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.
٤. فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
٥. تكامل اجتماعي يظهر في مساندة المجموعة التي يعمل معها، في الدعم العاطفي الاجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمه كإنسان.

٦. توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية المسؤولة.
٧. العمل المتوازن الملائم، من حيث كمية العمل وتخطيط التطوير الوظيفي، وعدم التجني على الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
٨. القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام...

إن هذه المعايير تكون في مجموعها إطاراً عظيماً، لتصميم سياسات إدارة الموارد البشرية.. ففي جودة حياة العمل، يوجد كل أمل للمنشآت العربية.

ج - الاختلافات الفردية تحتتم الإدارة الفعالة للموارد البشرية :

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ضرورية، لوجود اختلافات فردية بين البشر، ووجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته.

فمن المعروف أنه توجد اختلافات فردية بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الاختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد آخر.. والمجتمع العربي اليوم، يمر بتغييرات جوهرية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية "والاجتماعية النفسية" والتعليمية والسياسة والقانونية...

وهذه التغيرات ستعكس نفسها على الأفراد القائمين، فالموارد البشرية المتعلقة، لها متطلبات تختلف عن الموارد البشرية نصف المتعلمة.... والموارد البشرية الملزمة لها متطلبات تختلف عن الموارد البشرية غير الملزمة نسبياً.

مفهوم تمكين الموارد البشرية

يتفق عدد كبير من الخبراء على أن "التمكين" Empowerment يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على "التفكير على طريقة رجال الأعمال" - وليس على طريقة الموظفين - وتقوم بتدعيمهم عندما يفعلون ذلك. ومن أجل ممارسة

سياسية "تمكن العاملين" فإنه لابد أن تنتظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة : أولها أن تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم أو على حد التعبير الأمريكي " Walk the talk" فكل أفعالهم وأقوالهم لابد وأن تدعمهم منذ بداية الرحلة لكي يكونوا مستقلين .

وهناك فرق كبير بين التفويض Delegation وبين التمكين، فالمقصود بـ "التفويض" إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة أو نقط متابعة، ومن أمثلة التفويض : تكون لجان للدراسة، فرق حلقات الجودة... حيث يقومون بالدراسة وتقديم الحلول ورفع التقارير .

أما "التمكين" يحدث عندما يعطي لأشخاص أو لجان ميزات وأموال وأي موارد أخرى (معايير ومعدلات) بجانب الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلي الحصول على "موافقة" من أعلى.

ويسمح "التمكين" في ظل هذا التصوير بأن تستطيع فرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية والربحية ذلك دون الرجوع إلي اعلي. فالاعتماد على الإدارة العليا والتفويض يعطي رسائل معاكسة. ولكن "التمكين" يتطلب ثقافة أو حضارة خاصة في المنظمة : مناخ يعتمد على ويسمح بإحداث جوهريّة في النظر إلى الأمور، لابد من تغيير أنماط الرؤساء وربما يتطلب تغيير بعض من أولئك غير المستعدين لقبول الفكرة الجديدة.. لابد أحياناً من إعادة تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية، ولذلك فمن الحكمة دراسة معدل التغيير نحو التمكين للحد من مقاومة هذه السكين الحاملة.

ومن بين الفوائد العديدة التي تترتب على إتباع سلوكيات تمكين العاملين

► **بالنسبة للمنظمة :** تنمية طريقة تفكير المديرين، مع تركهم لمراعاة الأمور ذات التأثير في حياة المنظمة وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشئون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

► **أما بالنسبة لفوائد التمكين بالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق) :** تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد ، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.

► **وبالنسبة للعاملين :** تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية لديهم ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

إن تمكين العاملين يعد الطريقة المثلى الواجب اختيارها لمناقشة الأفكار الواجب تعليمها للأفراد لقيادة أنفسهم بمكان العمل واتخاذ قراراتهم المؤثرة في تيسير نشاطات المنظمة، ومن أهم متطلبات تمكين العاملين :

١- ترك تفاصيل الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعد صياغة القيادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، هذا إلى جانب عوامل الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين.

إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيداً متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية، هنا فقط يستطيع الموظف أن يتخذ القرارات التي تعكس تلك الأسس والمبادئ. وهذا يعني أن المديرين والمشرفين

يجب أن يعتنوا بشكل مستمر بموظفيهم بما يمكن من التأكيد على رسالة المنظمة وتحقيق رؤيتها وقيمتها ومعتقداتها.

٢- الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصلوا على الدخل والمكانة الضرورية والكافية ، حتي يتاح العاملين القيام بواجباتهم الأساسية وهذا يتطلب المعرفة الفنية، والخبرة، والفهم الجيد للصورة العامة لمنظمتهم.

٣- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ في الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.

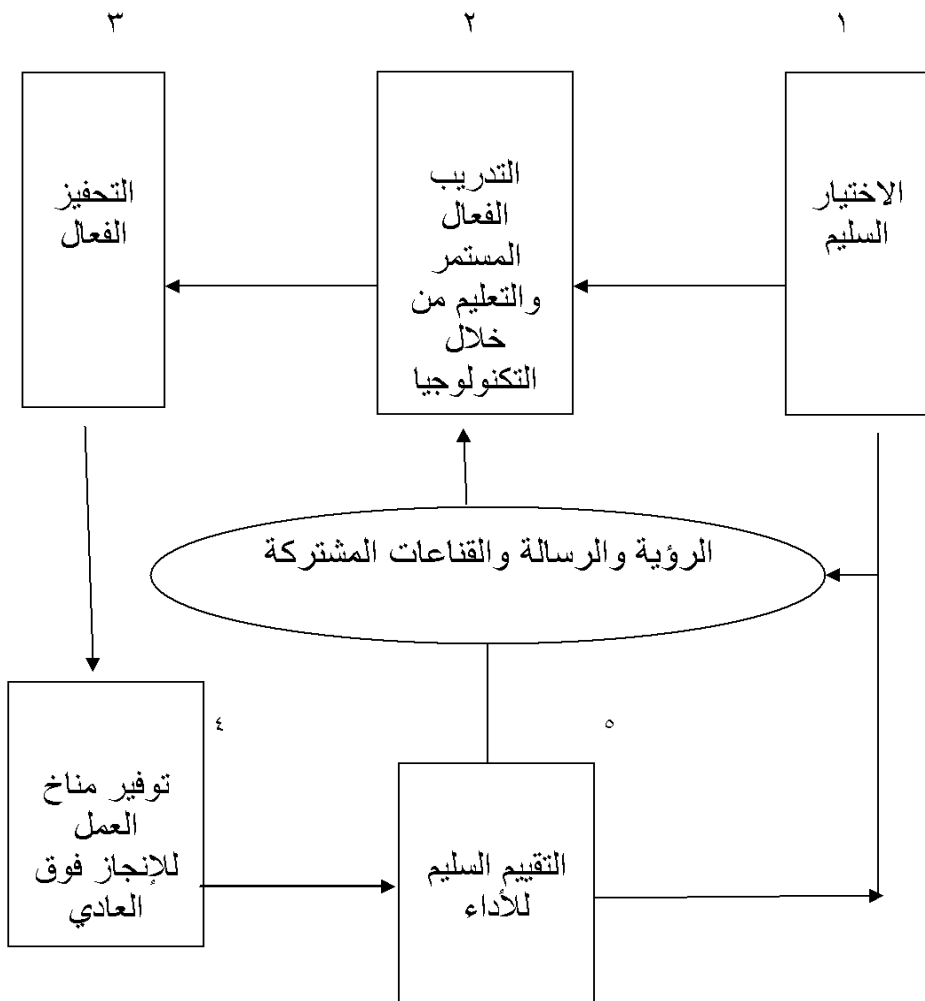
٤- الثقة في إخلاص العاملين وحماستهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة لزمن طويل. والإدارة الوسطى تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة الإشرافية تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.

المنهج المتكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها
فيما يلي عناصر ومراحل منهج متكامل لتنمية الموارد البشرية وتمكينها على المستوى الفردي : ابتداء من الاختيار السليم حتى التقييم السليم مروراً بالتدريب والتحفيز وتوفير مناخ العمل واعتماداً على الرؤية والرسالة والقنوات المشتركة ، كما يتضح من الشكل (١٩/٩).

الشكل رقم (١٠/٩)

المنهج متكامل لتنمية الموارد البشرية وتمكينها على المستوى الفردي



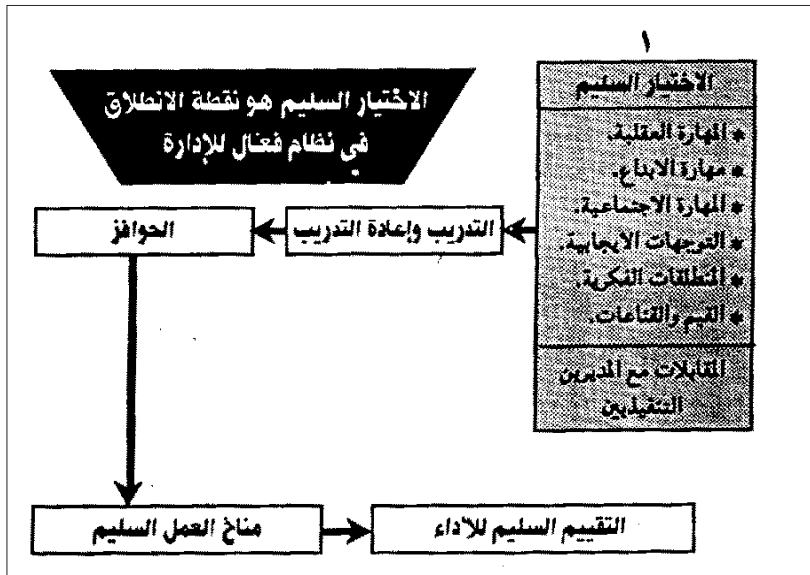
الاختيار السليم

الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في أي نظام فعال للإدارة، فلا بد أن تختار منظمات القرن الـ ٢١ أعضائها بعناية لكي تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم للمنظمة وطبيعة عملها والظروف التي تعمل فيها، إنها على قناعة بأن الاختيار السليم لأعضائها هو المدخل لضمان أنهم سيكونوا على المستوى، ولذلك فإنها تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع الأوضاع الجديدة مثل : **المهارة العقلية، ومهارة الإبداع والمهارة الاجتماعية** وهي ترى أن تلك المعايير لها أولوية على المهارة الفنية- بالرغم من أهميتها- حيث يمكن لأعضائها أن يحصلوا عليها بالعمل في الوظيفة، إن منظمة القرن الـ ٢١ تهتم- بصفة خاصة- بالاتجاهات الإيجابية Attitudes للمرشحين للعمل فيها، مثلما تهتم بمنطلقاتهم الفكرية الأساسية.

إن قادة منظمة القرن الـ ٢١ يهتمون بمقابلة المرشحين بأنفسهم وبشكل مكثف لكل مرشح، وهم لا يفوضون المقابلات لمديري إدارة الخدمات المساعدة (إدارة الأفراد في منظمة القرن الـ ٢٠) لأنهم مقتنعون أن المنظمة ما هي إلا الأعضاء الذين سيعينونهم.

إنهم يختارون الأعضاء الذين تتسق قيمهم وقناعاتهم مع قيم وقناعة منظمة القرن الـ ٢١.. فلا بد أن يختاروا من يتوفر فيهم قيم وقناعات الإنجاز لأنهم سيعملون في حضارة إنجاز ولا بد أن يختاروا أعضاء على قدر وافر من المرونة لتلائم الظروف التي تعمل فيها منظمة القرن الـ ٢١، ولذلك فإنك تجد المديرين التنفيذيين لا يهتمون بالشهادات الجماعية الحاصل عليها المرشحون- بالرغم من أهميتها- كما لا يهتمون بخطابات التوصية أو خطابات الخبرة- ذلك أن تلك المستندات لا تعني بالضرورة ما فيها.. فالعبرة بالقناعة مع الشخص في المقابلات..

الشكل رقم (١١/٩) التدريب الفعال المستمر والتعلم



مهارات جديدة

في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات القرن الـ ٢١ أن تدرب أعضاءها وتعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضاءها على مستوى عالي من المهارة : مهارة في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، مهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، مهارات اجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها، مهارة في التعامل مع العملاء بحيث يحققون رضاهم التام، إن منظمة القرن ٢١ تؤمن بأن المديرين الملتزمين يمكن أن يحركوا الجبال.

مواصفات برامج التدريب :

إن المديرين في منظمة القرن الـ ٢١ يؤمنون تماماً بأهمية التدريب وسنلاحظ المواصفات الآتية لبرامج التدريب عندهم.

- ▶ تدريب مكثف عند بداية التعيين على المهارات المطلوبة في الوظائف التي سيتم الابتداء بها.
- ▶ النظر إلى جميع الموظفين على أنهم يعملون لبعض الوقت سواء من منظور المنظمة أو منظور من يشغل تلك الوظائف.
- ▶ إجبار جميع الأعضاء في المنظمة على الالتحاق بالتدريب كل سنة.
- ▶ تخصيص ميزانية كبيرة للتدريب.
- ▶ ليس هناك حدود للمهارات الممكن تعلمها، أنظر مثلاً ما كانت تفعله ديزني وجنرال اليكتريك وفيدرال اكسبريس - على سبيل المثال - إنها تكشف التدريب قبل الالتحاق بالعمل وأثناء العمل للرؤساء والمرؤوسين.. في أوقات الكساد أو الأزمات أو في أوقات الازدهار..
- ▶ استخدام التدريب للحصول على الالتزام باستراتيجية جديدة.
- ▶ يشترك المدبرون التنفيذيون في التدريب لكي لا يكون نظرياً.
- ▶ يستخدم التدريب لتعليم أعضاء المنظمة رؤيتها وقيمتها وقناعاتها.

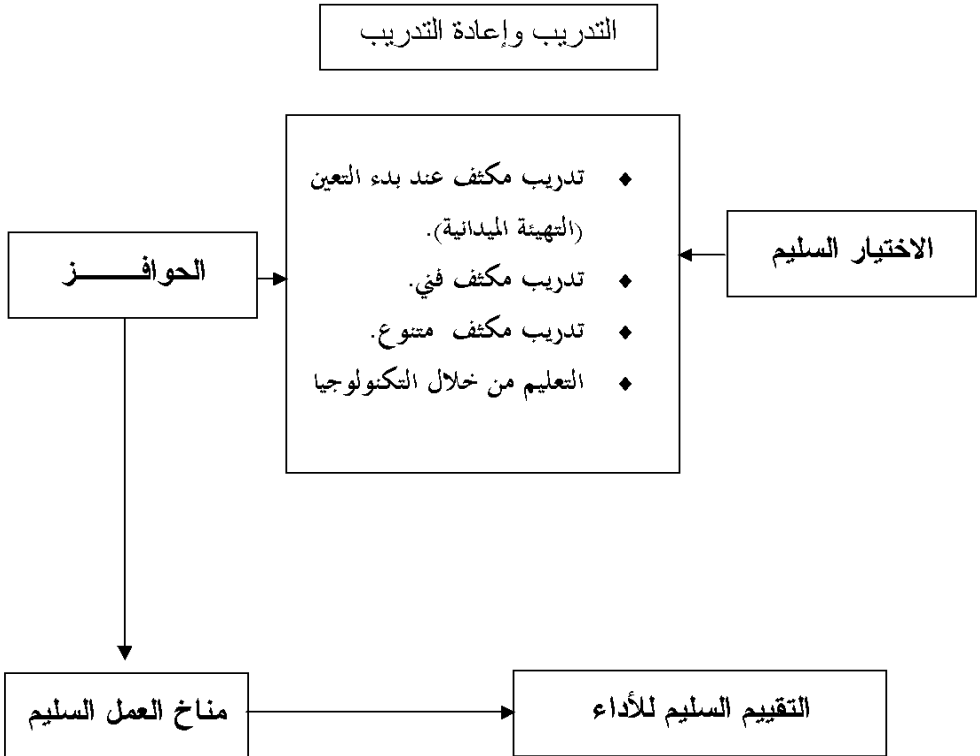
التعلم من خلال التكنولوجيا.

في أواخر القرن العشرين كان المقصود من التعليم من خلال التكنولوجيا هو إعطاء محاضرات مدعمة بالكمبيوتر أي من خلال كمبيوتر ولكن التعليم من خلال التكنولوجيا مع بداية القرن الـ ٢١ سيكون له معنى أوسع فهو يشمل :

- ▶ التعليم المدعم بالكمبيوتر حيث التفاعل مع الكمبيوتر مثل التفاعل مع المدرب وفيها يتم دراسة الحالات بالكمبيوتر....الخ
- ▶ التعليم المدار بالكمبيوتر حيث يتم بنك أسئلة، تساعد على توجيه الدارس في كيفية التحصيل الممتاز.
- ▶ المواد التعليمية المدعمة بالكمبيوتر وهي بمثابة مكتبة إلكترونية يم من خلالها استرجاع المعلومات والموضوعات....الخ

الشكل رقم (١٢/٩)

موقع التدريب في منظومة الإدارة الفعالة في القرن الـ ٢١

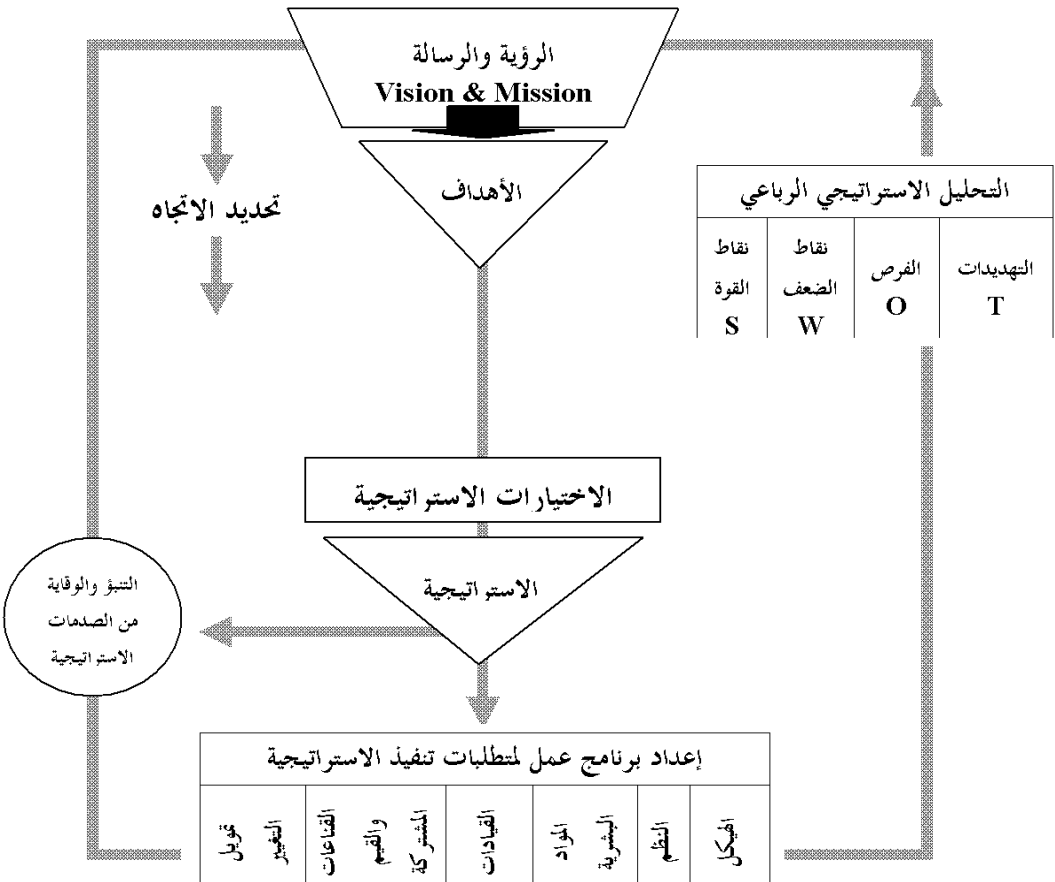


تكوين الإستراتيجية

بالرغم من أننا نحذب الاستراتيجيات الهجومية على اختلاف صورها باعتبارها من خصائص منظمة القرن الـ ٢١ إلا أننا نقرر أنه لا بد من إجراء مجموعة دراسات قبل التوصل للاستراتيجيات. فمن المعروف أن تكوين أى استراتيجية لا بد وأن يتم على عدة مراحل على الوجه التالى:

الشكل رقم (١٣/٩)

مراحل تكوين الاستراتيجية

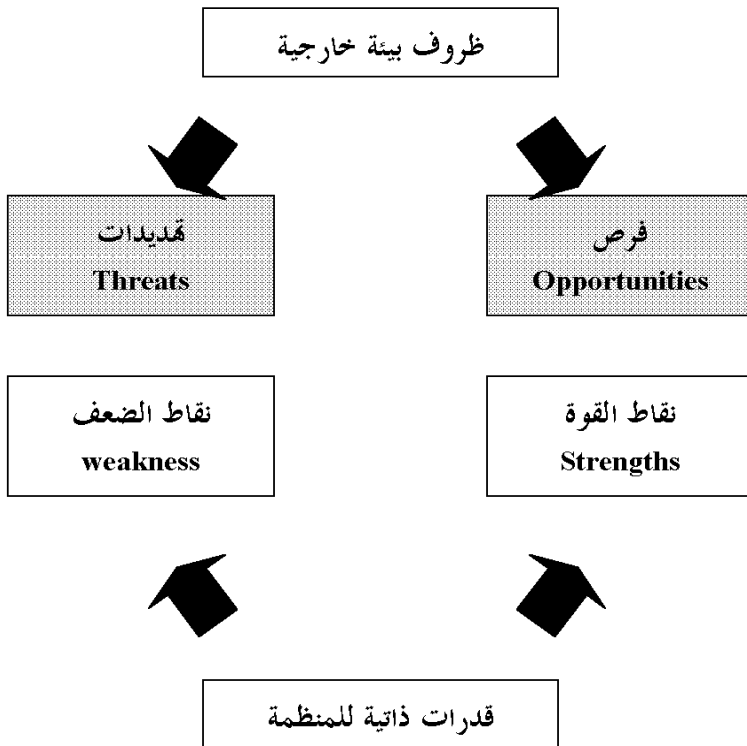


تحليل الـ S.W.O.T

ومن الضروري المواءمة بين القدرات الذاتية للمنظمة : نقاط القوة ونقاط الضعف وبين البيئة الخارجية لها، والتي تشمل الفرص والتهديدات ويطلق على العناصر الأربعة S.W.O.T ويمكن تصوير هذا التحليل الرباعي فى الشكل التالى:

الشكل رقم (١٤/٩)

عناصر التحليل الإستراتيجي الرباعي (S.W.O.T)



وجدير بالذكر أن تحليل (S.W.O.T) ليس مجرد وضع قائمة تساؤلات للعناصر الأربعة، إنه بالدرجة الأولى تحليل للوضع الحالي والمستقبلي وانعكاساته على استراتيجية المنظمة، ويمكن قياس جودة هذا التحليل إذا استطاع الإجابة على تساؤلات مثل الآتي:

- ١- هل المنظمة لديها نقاط قوة داخلية يمكن أن تبنى عليها استراتيجية جديدة؟
- ٢- هل المنظمة لديها نقاط ضعف تجعلها عرضة لضغوط تنافسية؟ وهل يحول ذلك دون اغتنام فرص جيدة؟ وما هي نقاط الضعف التي يجب التركيز عليها لتصحيحها من خلال الاستراتيجية؟
- ٣- ما هي الفرص التي يمكن للمنظمة بما لديها من موارد بشرية ومادية أن تغتتمها؟
- ٤- ما هي التهديدات التي يجب أن نقلق تجاهها أكثر وما هو التحرك الإستراتيجي المناسب لصياغة دفاع جيد ضدها؟

ويبين الشكل التالي بنوداً استرشادية لعمل تحليل الـ S.W.O.T

الشكل رقم (١٥/٩)

بنود استرشادية لعمل تحليل الـ S.W.O.T

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية قوية - موارد مالية ضخمة - صورة ذهنية قوية - قاعدة عملاء قوية - حجم اقتصادي أمثل - تقدم تكنولوجي ومهارات تكنولوجية - برامج ترويجية قوية - أفكار ابتكارية في المنتجات - مهارات قوية في تحسين العمليات - جودة مرتفعة للمنتجات - تغطية شاملة جغرافيا - تحالف استراتيجي مع أقوياء 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه إستراتيجي غير واضح - معدات وعدد متقادمة - مركز مالي ضعيف - تكلفة مرتفعة عن المنافسين - غياب مهارات أساسية - ربحية أقل من المتوسط العام - مشكلات في التشغيل الداخلي - صورة ذهنية ضعيفة - منتجات سمعتها ضعيفة - جهاز توزيع غير قوى - مهارات تسويقية ضعيفة - موارد مالية غير كافية
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - توسع في مناطق جغرافية جديدة - توسيع في مجموعات جديدة من العملاء - تنويع في المنتجات لمقابلة احتياجات العملاء - قدرة تحويل تكنولوجيا حالية لسوق جديدة - فرص لتحقيق حصة سوقية بعيدا عن المنافسين - فرصة لتحالف استراتيجي - فرصة في السوق لمنتجات جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد - انخفاض معدل النمو في السوق - انخفاض المبيعات لصالح منتجات منافسة - ضرائب جديدة على المواد الخام - ضرائب على المنتجات المحلية في مواجهة المستورد - زيادة القوة التفاوضية للعملاء الموردين - تحول في حاجات ورغبات العملاء - تغيرات في التركيب السكاني - تكلفة أعلى في تنفيذ اللوائح الحكومية الجديدة

Team Work (٥) بناء فريق العمل الفعال

طبيعة فريق العمل :

يمثل فريق العمل مجموعة من الأفراد ذوى الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون فى الإلتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه.

السمات المميزة للفريق :

- ▶ مجموعة من الأفراد
- ▶ مهام وأدوار وظيفية مختلفة.
- ▶ وجود الإلتزام المشترك
- ▶ أهمية التعاون
- ▶ السعى لتحقيق أهداف مشتركة

فوائد فرق العمل :

- ▶ خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل.
- ▶ الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- ▶ استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- ▶ تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- ▶ تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- ▶ التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- ▶ تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- ▶ زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- ▶ تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

مضار فرق العمل :

- ▶ قد تكون مضیعة للوقت ، وقد لا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتینی الیومی.
- ▶ قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو علیها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
- ▶ قد تسبب خطأً بین عمل عضو الفريق الیومی وعمله مع الفريق.
- ▶ تحتاج وقتاً طویلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.

الأنماط المختلفة لفرق العمل :

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فرق عمل ، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها. وهناك أنواع مختلفة من الفرق یخدم كل منها هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه المميزة.

١ - فرق المهام الكبيرة :

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها. وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها. وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع علی عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف. ويجب أن يكون بین أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

٢ - فرق المهام المحددة :

ویتراوح عدد أفرادها بین ٥ و ٨ أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها علی الخبرة. وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة.

وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق. وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

٣- دوائر الجودة :

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سوياً لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات. ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دوراً محدوداً في توجيهها.

٤- الفرق الموجهة ذاتياً :

ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن أداء عملية متكاملة. ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه. وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى. ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

٥- فرق الإدارة الذاتية :

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي. تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون. وتكون اجتماعاتها أسبوعية. هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضائها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه. وتكون مسئولة أثناء التنفيذ.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل :

السلوكيات السلبية	السلوكيات الإيجابية
- النقد والسلبية	- المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات
- احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين	- المشاركة والتطوع
- الدخول في مهاترات	- الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة
- محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية	- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين
- القفز من موضوع لآخر	- الالتزام بمجدول الأعمال
- إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة	- الإنجابية والتفاوض تجاه الفريق
- التفسير الاختياري والدائي للموضوعات	- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص
- الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء	- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك
- تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية	- الانفتاح العقلي والانتباه
- استجداء تعاطف الآخرين	- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة
- التهرب والسلبية وفقدان الحماس	- الاحترام والأمانة والثقة
- الانسحاب النفسي	- التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة
- التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحييز والانغلاق الفكري	- المخاطرة المحسوبة
- عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء	- التأييد المتبادل بين الأعضاء
- الحكم على الأشخاص وليس الأفكار	- وضع أهداف وتوقعيات واقعية
- عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية	- تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي

مفاتيح نجاح فرق العمل :

- ▶ اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- ▶ تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- ▶ العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- ▶ تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- ▶ سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- ▶ إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- ▶ اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- ▶ تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- ▶ تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

أسباب فشل فرق العمل :

- ▶ عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- ▶ تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- ▶ التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- ▶ عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسؤولية ما يقومون.
- ▶ زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- ▶ عدم فهم لمراحل تطور الفريق.

- ▶ ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- ▶ فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- ▶ عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

سلوك الفريق :

يتطلب العمل داخل فريق قدرًا عاليًا من مهارات التعامل مع الآخرين، فهو يتطلب الانفتاح والأمانة والاتصال المباشر والقدرة على حل الصراعات وفهم المشاعر الشخصية والاحترام المتبادل. من هنا يقوم فريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- ▶ خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.
- ▶ تشجيع السلوك الطيب.
- ▶ زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.
- ▶ وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.
- ▶ إرشاد الأعضاء الجدد.
- ▶ حل مشكلات السلوك بسهولة.

التغيرات السلوكية :

تبدأ صعوبات العمل عندما يشعر الأعضاء بالحاجة إلى تغيير سلوكهم. وتزداد مظاهر المقاومة كلما بدأ هذا اليوم في الاقتراب، ومن تلك المظاهر: التماس الأعذار والتسويف وادعاء الجهل.

المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء :

- ▶ تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.
- ▶ تحمل مسؤولية الأفعال والأفكار.

- ▶ الجرأة على الجهر بالرأي.
- ▶ القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
- ▶ القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
- ▶ الاستجابة للنقد.
- ▶ القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- ▶ القدرة على طلب السلطة وتتكب عبء القيادة.
- ▶ السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
- ▶ القدرة على طرح الأسئلة.
- ▶ اقتراح أفكار للمناقشة.

إدارة الصراع داخل الفريق :

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه. ويمكن أن يلعب المنسق دوراً حاسماً في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب احتواؤها. حل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل بالحصول على مكاسب حقيقية. يحتاج هذا إلى تركيز على مشكلة بدلاً من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتنفيس والتعبير عن المشاعر، فضلاً عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

التحول إلى ثقافة الفريق :

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة. هذه المشكلات لا نراها على السطح ولكن تبرز أعراضها وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكوى.

وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعاً محتدماً بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

تواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة على الأداء هي الترقب والقلق وكثرة الأخطاء والتجريب الحذر للأفكار الجديدة وتقويم ما يقوم به الآخرون ومقاومة التغيير والتوتر والإحساس بقرب الانهيار. هذه المشكلات تعتبر أعراضاً صحية ولا يجب الخوف منها، وإن جميع الفرق تمر بهذه المرحلة الثقافية المرتقبة.

المشاعر والتحفيز :

لابد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة. فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء، إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم. الفرق الناجحة تولي اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتضمن التعبير عن المشاعر. وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن مشاعره السلبية، لأن الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها وتود من الآخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عن هذه المشاعر. ولا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

مخاوف المرحلة الانتقالية :

من أهمها الخوف من المجهول ومن المسؤولية ومن الفشل ومن فقدان السيطرة على الأمور ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم، وكذلك الخوف من النجاح ومن التغيير، ومن تخلي الآخرين.

بناء الثقة :

هو الوجه الإيجابي للخوف. ورأي دوجلاس ماكجريجر أن الثقة هي : "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا علي أبدأ، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد،

بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي. أي أنني أستطيع أن أضع موقعي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه." ويتحدد مستوى ثقتنا - سواء كانت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة - على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ.

أسباب غياب الثقة :

- ▶ فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
- ▶ شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.
- ▶ كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
- ▶ منح الفريق مكافآت غير ذات قيمة.
- ▶ نقص الاتصالات بين الأعضاء.
- ▶ تفويض المسؤولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
- ▶ انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.

وكلما زادت أسباب عدم الثقة زاد إحساس كل عضو بالتهديد، وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

أنواع القوة ومصادر ها :

- ▶ القوة الشرعية : وهي القوة التي يمنحها الفريق للعضو.
- ▶ قوة الخبرة : وهي قوة العضو صاحب الخبرة والمهارة.
- ▶ قوة المنصب : وهي التي يحصل عليها العضو من منصب خارجي.
- ▶ القوة الذاتية : وهي القوة الناجمة عن الثقة بالنفس.
- ▶ القوة التنافسية : وهي القوة التي تتحقق نتيجة هزيمة منافس عدواني.

► قوة الإحساس بالذنب : يحصل عليها العضو نتيجة إشعاره الآخرين بالذنب لما قاموا به أو لم يقوموا به من أعمال.

طرق اتخاذ القرارات :

هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيها لاتخاذ القرارات، ومن الشائع استخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى القرار ولكن للأسف فإن نتيجة التصويت غالباً ما تؤدي إلى فائزين وخاسرين، ويميل الخاسرون أحياناً إلى إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليها الفريق. ولهذا ينصح باستخدام أسلوب التراضي والإجماع للوصول إلى قرار.

ومن قواعد اتخاذ القرارات ما يلي :

١- قاعدة الأغلبية (بالتصويت) : ويتم فيها اتخاذ القرارات تبعاً لأغلبية الأصوات أو عند الوصول إلى نسب محددة من الأعضاء.

٢- قاعدة الأقلية : ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان باتخاذ القرار نيابة عن الفريق.

٣- الطريقة الفردية : وفيها يقوم شخص ذو سلطة باتخاذ القرار وذلك بإصدار أمر يكون على الفريق الالتزام به.

٤- الطريقة الفردية بعد المناقشة : وفيها يقوم شخص واحد له سلطة باتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة نظرهم.

٥- عدم اتخاذ قرار : وهنا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعد المناقشة وذلك إما بسبب سخونة المناقشة أو لعدم وجود أسلوب أو منهج متفق عليه لاتخاذ القرار.

٦- بالتراضي والإجماع : حيث يوافق الفريق على الحل الأمثل بالتراضي والافتناع على أن يلتزم الجميع بهذا الحل.

خطوات اتخاذ القرارات :

- ▶ تحديد المشكلة بوضوح.
- ▶ الاتفاق على صاحب سلطة اتخاذ القرار.
- ▶ الاتفاق على الإجراءات قبل الدخول في المناقشة.
- ▶ تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.
- ▶ استخدام طرق اتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.
- ▶ توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.
- ▶ الحصول على الالتزام بإقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.
- ▶ التزام المنظمة بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.

مبادئ يجب مراعاتها عند اتخاذ الفرق للقرارات :

- ▶ ظهور أفكار جديدة والقدرة عن التعبير عنها.
- ▶ زيادة التفهم وتأييد ما يتخذ من قرارات.
- ▶ التنفيس عما يجول بالنفس من آراء.
- ▶ التعرف على الاهتمامات الشخصية وأخذها في الاعتبار.
- ▶ الالتزام والتعاطف القوي بما يتم الاتفاق عليه.
- ▶ النمو الذاتي وارتفاع الكفاءات العقلية للأعضاء نتيجة الممارسة.
- ▶ زيادة الوحدة والتماسك بين الأعضاء.
- ▶ سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى قرارات.

شروط حل المشكلات بفعالية :

- ▶ الاقتناع بأهمية الطرق العلمية في البحث والاستقصاء.
- ▶ جمع المعلومات المطلوبة.
- ▶ الرغبة في التحدث عن الخبرات السابقة للأعضاء.

- ▶ الرغبة في القدرة على الاستماع النشط بين الأعضاء.
- ▶ الإيمان بالصراع للوصول إلى قرارات على درجة عالية من الجودة.
- ▶ تقبل التحدي.
- ▶ رفض استخدام القوة كوسيلة لحل المشكلات.
- ▶ الرغبة في تشجيع وتأييد أعضاء الفريق.
- ▶ القدرة على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الخارجي.

تقويم أداء الفريق :

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقويم بعضهم البعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من اتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

فوائد تقويم الأداء من قبل الفريق :

- ▶ يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقويمه بصورة أكثر دقة.
- ▶ يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- ▶ يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- ▶ يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنظمة، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
- ▶ تنمو مهارة التقويم لدى الأعضاء مع الممارسة.
- ▶ يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- ▶ زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسؤولين عن المحافظة عليه.

مشكلات تقويم أداء الفريق :

- ▶ تستهلك قدراً كبيراً من الوقت.
- ▶ يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
- ▶ لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقويم أداء زملائهم.
- ▶ يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

هذا ويؤثر تقويم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة :

- أولاً : العمل الفعلي الذي يقوم به.
- ثانياً : العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق.
- ثالثاً : أداء المنظمة.

لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة حتى يكون شاملاً. ولكي يتحقق ذلك لابد لتقويم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقويم التالية حتى يحقق الشمول المطلوب:

- ▶ **تقويم الزملاء** : يقوم الأعضاء بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- ▶ **رضا العملاء** : يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
- ▶ **التقويم الذاتي** : يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق ككل.
- ▶ **قيام قائد الفريق بالتقويم** : يقوم القائد بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- ▶ **تقييم الإدارة** : يقوم مدير الإدارة بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

نتائج التقييم الفعال :

- ▶ توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.

- ▶ الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.
- ▶ التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء ولل فريق ككل.
- ▶ موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
- ▶ إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدرأ من التقييم الغير رسمي.
- ▶ التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
- ▶ تقدير الأداء المتميز.
- ▶ يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

مجالات التقييم :

- **تقويم المخرجات :** ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، جودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة الفنية، إتباع تعاليم الأمن.
- **تقويم المدخلات :** ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي تقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعة، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الأعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء ، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

○ الفصل العاشر

الرقابة

بقرءاتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- تعريف الرقابة الإدارية
- أهمية الرقابة الإدارية
- العملية الرقابية
 - بناء المعايير
 - قياس الأداء
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية
 - اتخاذ الإجراءات المناسبة
- أنماط الرقابة وعلاقتها بالإستراتيجية
- خصائص النظام الرقابي الفعال.

م

إن الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة تتمثل في التحقق من عمليات الإنجاز والتأكد من مساهمتها للخطط والبرامج السابق وضعها. ومن ثم تهتم وظيفة الرقابة بتحديد المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الأداء ومقارنته بالمعايير السابق تحديدها ، وبعد ذلك يمكن تحديد الانحرافات واتخاذ القرار بتصحيحها.

وقد تتم الرقابة قبل التنفيذ من خلال بناء المعايير وتوقع الأداء ومشكلاته وتصور كيفية مواجهتها ، كما قد تتم الرقابة أثناء التنفيذ فترامنه للتعرف على الانحرافات أولاً بأول ومحاولة تصحيحها حتى لا تتفاقم وتؤدي لعدم تحقيق الأهداف المرجوة ، كما قد تكون الرقابة بعد الانتهاء من الأداء وذلك لتقييم أداء المنظمة أو الوحدة الإدارية أو العاملين ، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائجها في بناء الخطط المستقبلية.

إن النظام الرقابي الفعال يتكامل مع بقية الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه لتحقيق الفعالية التنظيمية ولا يمكن لإحدى هذه الوظائف بمفردها أن تحقق المنشود مهما بلغت دقتها وموضوعيتها.

ويتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- تعريف الرقابة الإدارية
- أهمية الرقابة الإدارية
- العملية الرقابية
- أنماط الرقابة وعلاقتها بالإستراتيجية
- خصائص النظام الرقابي الفعال.

تعريف الرقابة الإدارية :

تمثل الرقابة الإدارية تلك العملية المنظمة المتعلقة بالتحقق والتأكد من إتمام الأنشطة والالتزام بالأعمال التي سبق التخطيط لها في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن ثم تتطلب وظيفة الرقابة من المديرين تحديد معايير الأداء المناسبة ، وإجراء عمليات المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير السابق تحديدها ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الوقوف على انحرافات أو وجود مشكلات وعقبات تعوق استمرار عمليات التنفيذ..

يرى تيرى أن الرقابة تشير إلى : "التحديد الدقيق لعمليات التنفيذ ومتابعة تقييم الأداء حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند اللزوم. بما يؤدي إلى اتفاق الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف المحددة مسبقاً " وبالتالي فإنها تمثل عنصراً جوهرياً من عناصر الإدارة التي تسهم في كفاءة الإنجاز وتتأكد من إتمام العمل على خير وجه.

وقد أدرج هنري فايول وظيفة الرقابة كأحد الوظائف الأساسية للإدارة وعرفها بأنها : عملية التحقق من أن كل شيء يتم تطبيقه حسب الخطة التي تم اختيارها وكذلك يتم في ضوء التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

ويعرفها ديمول بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها.

ويتناول فالمر الرقابة بشكل أكثر تحديداً مركزاً على خطوات القيام بها فيقول أن الرقابة تتمثل في وضع المعايير ، ثم قياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية ، وأخيراً تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعية والنتائج الفعلية.

ومن خلال التعريفات السابقة وغيرها من التعريفات في هذا الصدد يمكننا القول أن الرقابة تشير إلى : الأنشطة التي ترتبط بوضع المعايير الرقابية وتهتم بقياس الأداء وتتابع تنفيذ الخطط والأعمال باستمرار بهدف التأكد من سير الأنشطة كما هو مخطط لها ومحاولة التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

وفي ضوء هذا التعريف يمكن الوقوف على العناصر التالية :

- الرقابة ترتبط بوضع وتأسيس المعايير الرقابية.
- تعتنى الرقابة بعملية قياس الأداء من خلال متابعة عمليات التنفيذ.
- إن الرقابة نشاط مستمر يمتد ليسبق الأداء "رقابة سابقة" ويواكب الأداء "رقابة متزامنة" كما يتم عقب الأداء "رقابة لاحقة".
- إن الرقابة تعمل على تدعيم العلاقة بين الجهود المختلفة وتبحث مدى مساهمتها الفعلية في تحقيق الأهداف.
- إن الرقابة تهتم ببحث مجالات ونواحي القصور والانحراف عن الخطط ولأهداف الموضوعية.
- إن الرقابة تؤكد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

وحتى تنتج عملية الرقابة فى تحقيق أهدافها يجب أن يمتد نطاقها إلى كافة الوظائف التى تمارسها المنظمة ومن بينها وظائف التمويل والموازنات ، ووظيفة الموارد البشرية ، ووظيفة البحوث ، والتطوير ، ووظيفة التسويق ، ووظيفة الإنتاج والعمليات .. وفيما يلى نبذة عن كل وظيفة ونشاط كل منها :

١- الرقابة المالية ورقابة الموازنات : تساعد الرقابة المالية الإدارة العليا فى

الوقوف على الموقف المالى بالنسبة للتنظيم ككل والتعرف على مدى الالتزام المالى بالخططة وخاصة فى المنظمات الهادفة للربح ويتضح ذلك من متابعة التغيرات التى تحدث فى الأصول والخصوم والإيرادات والتكاليف. أما رقابة الموازنات والتى تتم بصورة تفصيلية فى مستويات الإدارة الوسطى فتركز على رقابة الإيرادات والتكاليف فى مختلف الإدارات والأقسام فى فترات زمنية قصيرة قد تكون شهرية وتتطلب من المديرين القيام بعمليات التحليل لكافة بنود الإنفاق ومقارنتها بالمعايير المحددة وتفسير الأرقام للتعرف على كيفية التصرف حيال كل منها.

٢- الرقابة على الإنتاج والعمليات : تهتم الرقابة على الإنتاج والعمليات

بمتابعة ومراجعة عمليات إنتاج السلع والخدمات فى كافة مراحلها ، وتعتمد معظم المنظمات على ذلك النوع من الرقابة بما يمكنها من تخفيض الوقت اللازم لعمليات الإنتاج وزيادة الكميات المنتجة ذات الجودة المناسبة ، وبما يؤدى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دراسة تحليل كافة عناصر المدخلات والمخرجات.

٣- الرقابة التسويقية : تستخدم الرقابة التسويقية لتقييم كيفية ممارسة المنظمة

لأنشطتها التسويقية المختلفة بكفاءة وفعالية. فتراقب عمليات وأنشطة التسعير والتكاليف ، والترويج وتنشيط المبيعات ، وكذلك تراقب أنشطة

التوزيع ، ومدى إشباع المنتجات لتوقعات العملاء ومسايرتها لمتطلباتهم وتحقيقها لرغباتهم. بالمنظمة إلى جانب متابعتها أيضا للأداء الخارجى الخاص بنشاط المبيعات والمنافسين والسوق والعوامل والمتغيرات المؤثرة على التعامل مع العملاء والمنافسين.

٤- **الرقابة على البحوث والتطوير :** تمثل عملية الرقابة على البحوث والتطوير تنظيم عمليات التنمية والتطوير الخاصة بالمنتجات الجديدة والتأكد من التزامها بالمراحل والمعايير التنظيمية واهتمامها فى نفس الوقت باحتياجات ومتطلبات السوق والعملاء. ومن ثم ينصب الاهتمام عند إجراء هذا النوع من الرقابة على عمليات التطوير والتنمية الخاصة بالمنتجات ومدى جديتها ومواكبتها لاحتياجات العملاء وفى نفس الوقت مسايرتها للتقدم التكنولوجى وفلسفة التنظيم وغاياته.

٥- **الرقابة على الموارد البشرية :** وتهتم عملية الرقابة على الموارد البشرية بتنظيم ومتابعة أنشطة وعمليات الموارد البشرية ، وتحليل وتوصيف الوظائف وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين ، والتدريب وتنمية الكفاءات والمهارات ، والأجور والمكافآت والحوافز وتقييم أداء العاملين.

أهمية الرقابة الإدارية :

تبدأ أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط ، فكلاهما يعملان معاً بشكل متكامل ، ولا يمكن أن يكون أحدهما فعالاً دون الآخر. فالمديرين يستعينون بالتخطيط لى يتمكنوا من إعداد التوجيهات التى تساعدهم فى تحقيق الأهداف المستقبلية. كما يعتمد المدبرون على الرقابة لتمكنهم من التعرف على إنجازاتهم وتطمئنهم إلى سلامة الطريق الذى يسرون عليه لتحقيق أهداف التنظيم.

إن إتمام عمليات التنفيذ وتطبيق الخطط يمثل دوران للعملية الإدارية بصورة متكاملة لتحقيق ما حدد من نتائج وبالتالي تتم عمليات التغذية المرتدة عن الأداء لإمداد المديرين بالطرق والسبل اللازمة لتنمية الخطط والمحافظة على انتهاج الخطط والبرامج السابق بنائها.

وتصبح الحاجة للرقابة ضرورية وماسة لفهم واستيعاب مجريات الأحداث في التنظيم وأسبابها والربط فيما بينها ، فبدون الرقابة والمعلومات الصحيحة المتداولة عن الأداء والتقدم في العمل ستظهر آثار ذلك في شكل ظواهر سلبية متعددة تتمثل في ارتفاع التكاليف والأعباء وانخفاض الإيرادات وسينعكس ذلك في انخفاض العائد على الاستثمار وستدور المنظمة في حلقة مفرغة طالما أصرت على إهمال الرقابة وسرعة تداول المعلومات الصحيحة عن الأداء ويمكننا النظر إلى الشكل رقم (١٠/١) للوقوف على ذلك نجد أن الرقابة لا بد وأن تشمل على مراجعة عوامل البيئة الخارجية أيضاً لملاحظة مدى تغيرها والوقوف على نتائج تحليلها وآثار ذلك على أداء المنظمة.

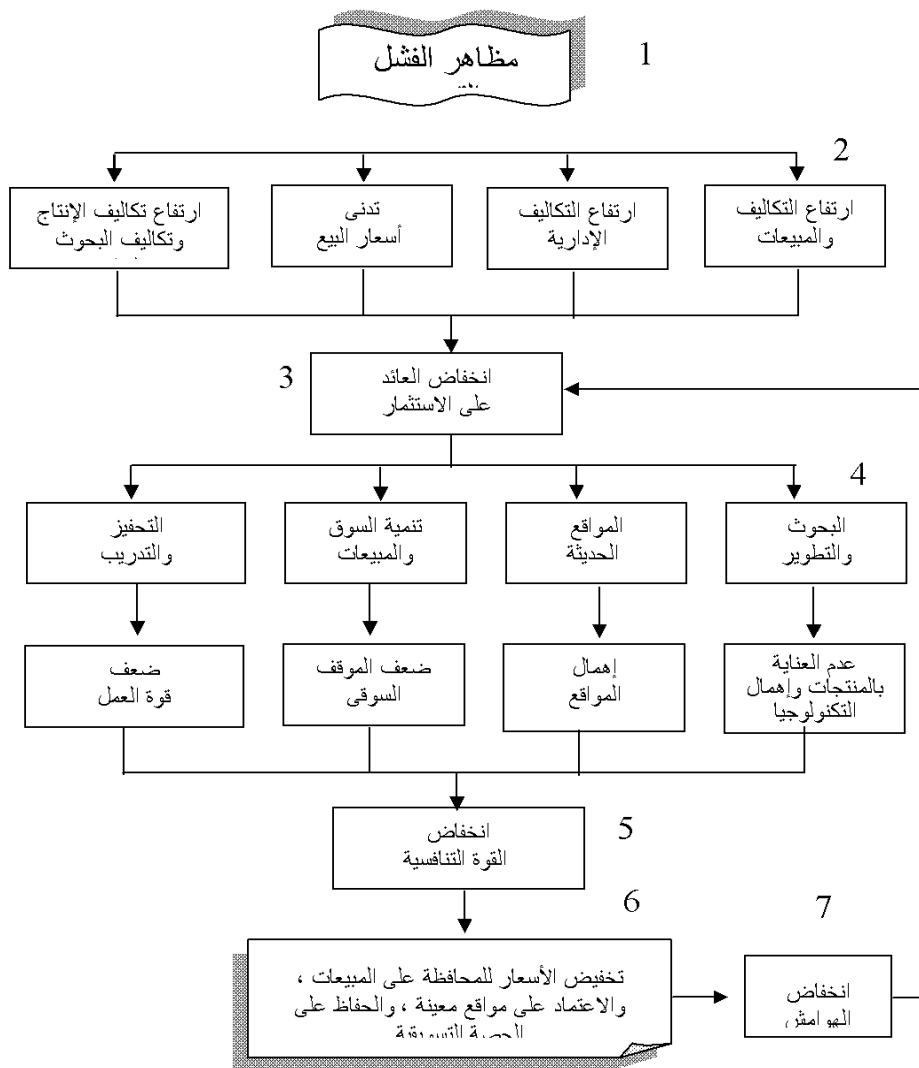
وتبدو أهمية الرقابة أيضا من ارتباطها الوثيق بالتخطيط والتنظيم والرقابة ، ففي ضوء ما سبق نجد أن الرقابة عملية مستمرة لا يقوم بها المدير في وقت يكون فيه التنفيذ قد وصل إلى نهايته ، وإنما تتم باستمرار أثناء وبعد تنفيذ الأعمال الجزئية والكلية والتي تدخل ضمن إطار خطة ذات مدى زمني معروف تأخذ في الاعتبار أنماط الأداء ومستوى التنفيذ على ضوء تقارير الرقابة عن الفترة السابقة. وعليه تكون الرقابة عملية مستمرة وملزمة للتخطيط والتنفيذ وإعادة التخطيط.

إذاً بدون تخطيط لن تكون هناك رقابة بالمعنى المفهوم كما أن الرقابة تساعد بصورة مباشرة في وضع الخطط. فتكاد تكون الرقابة والتخطيط عنصرين لنفس الوظيفة الإدارية لولا اختلاف الهدف في كليهما وذلك لأنه من المستحيل إتمام عملية الرقابة في غياب التخطيط الذي يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويرسم السياسات التي توجه التنفيذ ويضع الخطط التشغيلية في جميع مجالات العمل بالمنظمة والتي بناء عليها توضع المعايير التي تمكن من مقارنة الأداء بالمطلوب تحقيقه بغرض تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

والانحراف في حد ذاته ما هو إلا الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، والأخير ما هو إلا مقياس دقيق لمدى تنفيذ الخطة ومن المعروف إن بعض أدوات التخطيط مثل البرامج الزمنية (خرائط بيرت والمسار الحرج) والميزانيات التقديرية تستعمل في ذات الوقت كأدوات رقابية.

ومثلما كانت وظيفة التخطيط أساسية في إمكانية القيام بوظيفة الرقابة نجد أن العكس صحيح ولو إلى درجة تقل بعض الشيء. إذا أن مما يزيد من فعالية التخطيط السليم وجود النظام الرقابي الذي يمكن من تقييم أداء الخطة الحالية بغرض تحديد الانحرافات عن الخطة بالسرعة المطلوبة لإعادة التوافق بين الخطة والتنفيذ بإجراء التعديل المطلوب في أي منهما ، حسبما تتطلبه الحالة الخاصة بالانحراف. ولتقييم الأداء النهائي أهمية خاصة في التخطيط للفترة الزمنية المقبلة إذ بهذه التقارير الخاصة بالأداء العام في المنظمة يمكن التحقق من القدرات البشرية والمادية المتاحة للمشروع والتي على أساسها توضع أهداف الخطة للفترة الزمنية القادمة. وفي بعض المجالات يصعب فصل وظيفة التخطيط عن وظيفة الرقابة كما هو الحال في تخطيط ومراقبة الإنتاج وبالأخص في المنشآت الصناعية.

الشكل رقم (١/١٠) آثار الرقابة غير الفعالة



ومثلما ارتبطت الرقابة بالتخطيط مثل هذا الارتباط الوثيق كان من الطبيعي أن لا تتمكن الرقابة من تحقيق أهدافها في ظل نظام غير ملائم لأهداف الخطط الموضوعة أو إمكانيات التنفيذ. فبدون وضوح قنوات الاتصال وحدود المسؤوليات والسلطات الممنوحة لكل الأفراد في التنظيم يستحيل أن تتم عملية التوجيه بأى شكل من الأشكال. وبما أن جزءاً هاماً من عملية الرقابة وهو متابعة الأداء بالملاحظة الشخصية وتصحيح الانحرافات حال حدوثها واتخاذ التدابير الكافية لمنع حدوثها مستقبلاً يكاد يكون مكملاً لوظيفة التوجيه إذ يتطلب ذلك إلمام المدير بما يجرى في مواقع التنفيذ ويستحيل عمل ذلك دون الرجوع إلى وسائل الاتصال والتوجيه الأخرى وبالتالي التنظيم بوجه عام. فالنظام هو المحور الذى تدور فيه عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة بصورة مستمرة وفى تناسق تام.

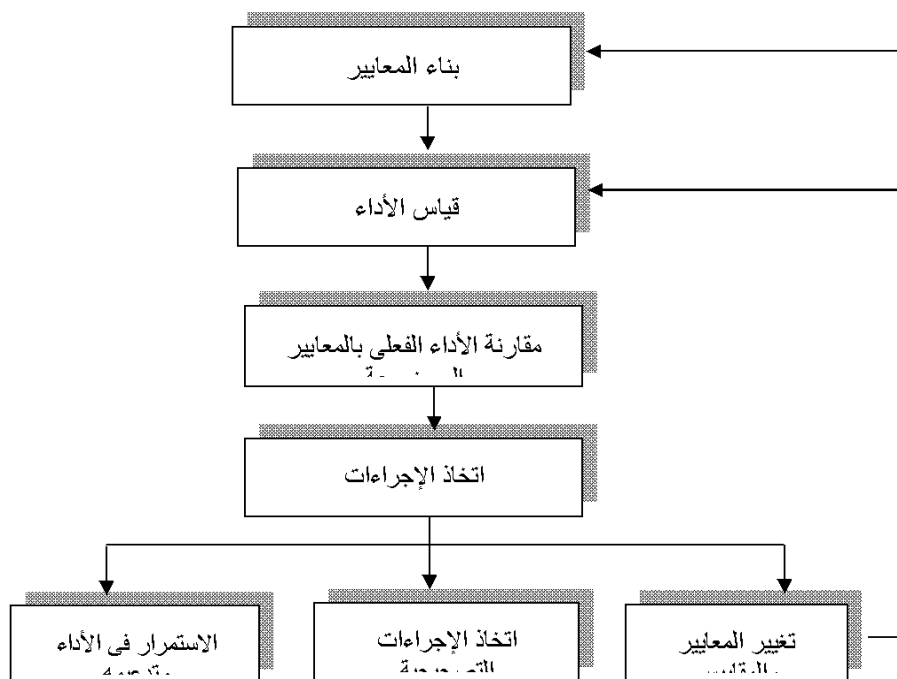
العملية الرقابية :

يتبع المديرون أربعة خطوات جوهرية لتطبيق عملية الرقابة بالفعالية المطلوبة. تتمثل هذه الخطوات بصفة عامة فيما يلى :

- ١- بناء المعايير
- ٢- قياس الأداء.
- ٣- مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير الموضوعة.
- ٤- اتخاذ الإجراءات المناسبة.

انظر الشكل رقم (٢/١٠) الذى يوضح خطوات العملية الرقابية

الشكل رقم (٢/١٠) خطوات العملية الرقابية



ويمكننا أن نلقى الضوء على الخطوات السابقة بصورة موجزة على النحو التالي :

بناء المعايير :

تمثل المعايير تلك المقاييس الخاصة المحددة لقياس الأداء المستقبلي ، وفي ضوء هذا يعد المديرون مسئولين عن ترجمة الأهداف والخطط التنظيمية إلى معايير مناسبة وقابلة للتطبيق.

وحتى يمكن تحديد المعايير لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التى سيتم قياسها ، وتنمية وتطوير طرق قياس الأداء الملائمة ومن أهم الخصائص الواجب توافرها فى معايير القياس :

١ - الصدق Validity :

يشير مفهوم الصدق إلى ما إذا كان المعيار يقيس ويقيم بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، فمعيار الطول - مثلاً - يقيس أمتار وأقدام ولا يقيس جرارات أو كيلوات ، فالمرء لا يقيس طوله بالوقوف فوق ميزان ليس له فى ذلك شك أو جدل. وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو التلوث. إن المنظمات تستخدم معايير لقياس الأداء يقوم الأفراد بتطبيقها فى صور مختلفة للتعرف على نتائج الأداء. ويرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقى ومعيار قياس الأداء.

ويحدث القصور أو النقص Deficient فى عملية قياس الأداء إذا لم يتم قياس كل المجالات أو الجزيئات ، ويشير التلوث أو الفساد للمقياس Contamination إلى عدم دقة المقياس وعدم احتوائه على كافة أوجه القياس الواجبة. ويجب أن تسعى عملية قياس الأداء لتدنية التلوث قدر الإمكان والتأكد أن المعيار الذى يستخدم فى القياس يقيس فعلاً المجالات المحددة المراد دراستها ولا يقيس مجالات أخرى غيرها.

٢ - الثبات Reliability :

يشير الثبات إلى مدى اتساق معيار القياس أى إمكانية الاعتماد عليه وتكرار استخدامه فى القياس أى مدى الثبات فى وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التى تم تجميعها عن طريق معايير القياس.

حيث يثار التساؤل التالي : هل يحصل المقيم على نفس النتائج إذا استخدام نفس المعيار أكثر من مرة ؟ فإذا كانت الإجابة بالإيجاب دل ذلك على ثبات المعيار مما يدعوا للاطمئنان والثقة في هذا المعيار ، أما إذا لم يحصل المقيم على نفس النتائج فإن معيار القياس يعد غير ثابت.

٣- القبول Acceptability :

يشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء. فمع أن الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات ولكنها تستهلك وقت المجير وطاقاته ، ومن ثم فإنه يميل إلى رفض استخدامها.

ولهذا ينبغي أن تحظى معايير القياس بقبول كل من المديرين والعاملين وذلك بغية تطوير وتنمية أداء العاملين ، حيث توصلت نتائج العديد من البحوث إلى أن القبول كخاصية جوهرية للمعايير تؤدي لزيادة فعالية نظم الرقابة تقييم الأداء.

٤- الخصوصية Specificity :

تعنى الخصوصية أن تعطى معايير القياس دلائل محددة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات.

والخصوصية مهمة جداً لكل من الأهداف الإستراتيجية والتنموية للرقابة وتقييم الأداء. وإذا لم يكن المعيار خاص ومحدد (ماذا يجب عليه عمله وما دوره لمساعدة المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية) ، سيصبح من الصعب على المنظمة تحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك فإذا فشل المعيار في تحديد نقاط محددة عن مشكلات الأداء سيصير من المستحيل علاج المشكلات وتصحيح الأداء وبالتالي يؤثر على تحقيق الأهداف التنموية.

ومن بين المعايير التي يمكن استخدامها في منظمات الأعمال :

- الأهداف والسياسات والإجراءات.
- الموازنات التخطيطية.
- النسب والمعدلات المالية.
- المؤشرات الإنتاجية.
- المعدلات التسويقية.
- خرائط جانب وبيروت والمسار الحرج.
- مقاييس الكفاءة الإنتاجية.
- التكاليف المعيارية.
- الكفاءة الإنتاجية.

ومن بين المعايير المتعددة يستعرض الكاتب أحد الطرق والأساليب في كل مجال من مجالات أنشطة ووظائف المنظمة وذلك على النحو التالي :

- الرقابة على النشاط الإنتاجي (خرائط مراقبة الجودة)
- الرقابة على النشاط المالى (النسب المالية)
- الرقابة على النشاط التسويقي (الرقابة على المبيعات)
- الرقابة على نشاط الموارد البشرية (ميزانية التدريب)

خرائط مراقبة الجودة :

تستخدم هذه الخرائط فى مراقبة التغيير الذى يحدث على معايير الجودة وتبعاً لهذه المراقبة فإنه يمكن دراسة أسباب التغيير والقيام بالخطوات التى تمنع حدوثه. ولذا فلا بد عند استخدام هذه الخرائط من وجود معيار للجودة تتم على أساسه عملية المقارنة.

وفى حالة الجودة تعتبر المواصفات المطلوبة توافرها فى منتج معين هى المعيار الذى على أساسه يتم التقييم.

فإذا فرض أن المواصفات المطلوبة لإنتاج أحد الأعمدة الرئيسية اللازمة للسيارة هى طوله ١٠ سم.

ومسموح بأن يزيد ١,٠ سم وأن يقل ١,٠ سم وذلك لأنه من المعروف فى الصناعة بصورة عامة عدم إمكان إنتاج عدد كبير من الوحدات الإنتاجية تكون جميعها ١٠ سم بالضبط فلا يمكن أن تتطابق مواصفات جميع هذه الوحدات رغم أنها تكون من نفس الماكينة وب نفس العامل لأسباب كثيرة متعددة.

ولذلك يسمح بإنتاج المنتج السابق وتقبل الاختلافات فى المواصفات ولكن داخل حدود معينة وهذه الحدود فى المثال السابق هى ١,٠ سم و -١,٠ سم

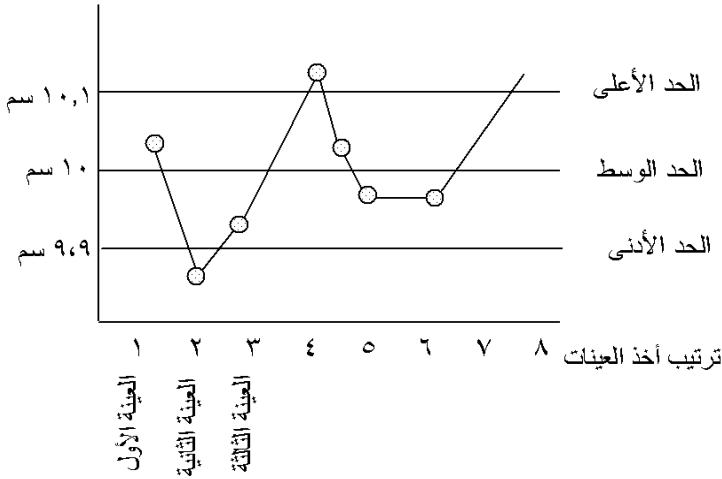
فإذا زاد طول العمود عن الحد الأعلى وهو ١٠,١ سم فإن الجودة تعتبر منخفضة وإذا قل طول العمود عن ٩,٩ سم تعتبر الجودة أيضاً منخفضة.

وعلى أساس هذا التصوير المبسط ترسم خريطة معينة تسمى خريطة مراقبة الجودة الأعمدة تمثل العلاقة بين أطول الأعمدة المختلفة والوقت الذى تأخذ فيه عينات معينة من الإنتاج لفحصها ومعرفة أطوالها وتوجد على هذه الخريطة ثلاثة خطوط :

- خط الوسط وهو الخط الذى يمثل الطول المتوسط للأعمدة.
- خط الحد الأعلى وهو يمثل أقصى طول للأعمدة يمكن أن تقبل على أساسه.

- خط الحد الأدنى وهو يمثل أقل طولاً للأعمدة يمكن أن تقبل على أساسه وتؤخذ من الإنتاج عينات على فترات متباعدة ثم تقاس أطوال كل عينة من الأعمدة وتقع هذه العينات كنقط على الخريطة كما فى شكل رقم (٣/١٠)

الشكل رقم (٣/١٠)
خريطة مراقبة الجودة



ومن الخريطة السابقة نجد أن العينة رقم (٢) طولها أقل من الطول المسموح به ولذا فقط وقعت تحت الحد الأدنى وهذا يدل على أن جودة الإنتاج فى ساعة أخذ هذه العينة كانت منخفضة. وكذلك بالنسبة للعينة (٤) كان طول العمود أكبر من ١٠,١ سم وهو الحد الأعلى وأيضاً العينة الأخيرة رقم (٨) وهذا يعنى أن الإنتاج فى هذا الوقت كان منخفض الجودة أيضاً.

أما باقى العينات فكانت أطوالها مطابقة للمواصفات (المعايير) الموضوعه لأنها وقعت بين الحد الأعلى والأدنى.

ومن ذلك نرى أن خرائط ضبط الجودة تعطى لنا صورة مجسمة لما يحدث لجودة الإنتاج خلال اليوم ، وهل الجودة مطابقة للمواصفات (المعايير) الموضوعه من قبل؟ أم انحرفت عن هذه المواصفات؟ ومتى حدث هذا الانحراف ؟

إن الميزة الكبرى لخرائط ضبط الجودة إنها تحدد لنا الوقت الذى حدث فيه الانحراف عن المعايير. وبالتالي يمكن اتخاذ إجراء فوري لتلافى تكرار هذا الانحراف فى المراحل القادمة.. أى بواسطة هذه الخرائط نحاول منع حدوث الأخطاء أو الانحرافات فالمراقبة هنا تتم أثناء العمل وليس بعد إتمام العمل.

ولابد من الإشارة إلى أن هذه الخرائط لا تستعمل فقط فى مراقبة جودة المنتجات فى المصانع المختلفة بل أنها تستخدم أيضاً فى أى مكان يتم فيه إنتاج ما (وليس بالضرورة أن يكون إنتاجاً صناعياً) ويكون هذا الإنتاج معرضاً لحدوث أخطاء معينة تقلل من جودته ، فالعامين فى أى إدارة أو مؤسسة يقومون بأداء أعمال معينة وبالطبع تحدث أخطاء فى هذه الأعمال فيمكن باستخدام المفاهيم المبسطة السابقة مراقبة جودة أداء هؤلاء العاملين

النسب المالية :

من خلال القوائم المالية (قائمة الأرباح والخسائر وقائمة المركز المالى) يمكن تحليل النسب المالية المختلفة لخدمة الأطراف المختلفة داخل وخارج المنظمة.

ومن أهم أنواع النسب المالية الشائعة الاستخدام.

١- **نسب الربحية** : وتهدف إلى قياس قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ،
ومن أمثلتها :

$$\text{أ- العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح} \times 100}{\text{صافي الأصول المستثمرة}} = \%$$

$$\text{ب- العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح} \times 100}{\text{حقوق الملكية}} = \%$$

$$\text{ج- العائد على المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح} \times 100}{\text{صافي المبيعات}} = \%$$

٢- **نسب السيولة** : وتهدف إلى قياس قدرة المنظمة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل ، ومن أمثلتها :

$$\text{أ- نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}} \quad 1 : 1$$

$$\text{ب- نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \quad 2 : 1$$

$$\text{ج- نسبة النقدية} = \frac{\text{النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{د- نسبة المدينين إلى الدائنين} = \frac{\text{المدينين} - \text{أوراق القبض}}{\text{الدائنين} + \text{أوراق الدفع}}$$

٣- **نسب النشاط** : وتهدف إلى قياس قدرة المنظمة على ممارسة أنشطتها وحساب معدلات دوران مبيعاتها خلال فترة زمنية معينة ، ومن أمثلتها :

$$أ- \text{ معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول المستثمرة}} \times \text{مرة}$$

$$ب- \text{ معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول المتداولة}} \times \text{مرة}$$

$$ج- \text{ معدل دوران المخزون (البضاعة)} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}} \times \text{مرة}$$

٤- نسب المديونية : وتقيس قدرة المنظمة على تمويل عملياتها من ديون الغير ومن أمثلتها :

$$أ- \text{ معدل الديون لمجموع الأصول (نسبة المديونية)} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

وتعتبر النسبة المعقولة ٣٠% أو أقل وكل زيادة عن هذه النسبة تعنى صعوبة المنظمة فى الحصول على قرص خارجية.

$$ب- \text{ معدل تغطية النفقات الثابتة} = \frac{\text{الدخل المتاح لتغطية النفقات الثابتة}}{\text{إجمالى النفقات الثابتة}}$$

ويلاحظ هنا أنه كلما قل هذا المعدل عن ٤ مرات كلما عنى ذلك أن موقف المنظمة المالى ضعيف وبالتالي ستجد صعوبة فى الاقتراض الخارجى.

الرقابة على المبيعات :

إن الرقابة على المبيعات تعد موضوعاً بالغ الأهمية لأنها تقيس مدى قوة المنظمة فى السوق التنافسى من وقت لآخر ، وتأخذ الرقابة على المبيعات عدة صور أهمها :

- الرقابة على حجم المبيعات.
- الرقابة على الجهود والتكاليف.

الرقابة على حجم المبيعات :

ليس هناك من شك في أن القوى والضغوط الخارجية التي تتعرض لها المنظمات الربحية تؤثر على حجم المبيعات المحتمل في سوق السلعة ، أو الخدمة. ومن هنا نقول أن قدرة المنظمة على التحكم والرقابة يبدو أكثر صعوبة من قدرتها في الرقابة على النشاطات التي لا تخضع بنفس القوة للظروف الخارجية مثل الإنتاج ، أو الأفراد ، على أن هذا لا يجب أن يثنى المنظمات على أى حال من السعى بقدر الإمكان على رفع كفايتها البيعية ، من خلال العمل على مراقبة الظروف التسويقية السائدة وتجذب أية معوقات قد تحد من زيادة حجم المبيعات كمية وقيمة.

وتبدأ الرقابة على حجم المبيعات بوضع المعايير التي تحدد لإدارة المبيعات ومندوبى البيع النتائج المتوقعة منهم معيراً عنها بالكميات أو الوحدات النقدية خلال فترة زمنية وتكون الخطوة التالية هي القياس والمقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وبين النتائج المتوقعة "المعايير".

ولو اتضح للإدارة أن هناك اختلافاً في النتائج لغير صالحها فإن عليها أن تتحرى أسباب ذلك وتعمل على تصحيح الانحرافات إما من خلال زيادة جهود البيع ، أو مصروفات البيع.

وتحدد الأهداف البيعية أما من خلال تحديد حجم المبيعات المتوقع في كل منطقة جغرافية ، أو لكل منتج على حدة ، أو من كل مندوب مبيعات ، ومن ثم تتم المقارنة بين التوقعات وبين النتائج الفعلية. ويعتمد تحديد الأهداف البيعية في كثير من الأحيان على الحكم الشخصى للمدير. غير أن هذا لا ينفى أن هناك أساليب متطورة يقوم عليها التنبؤ بحجم المبيعات في المستقبل. وأن هذا التنبؤ يمكن أن يكون الأساس في رسم المعايير أو التوقعات التي تتم على أساسها المقارنة مع النتائج الفعلية.

وسواء كانت عملية تحديد الأهداف البيعية للمستقبل مبنية على الحكم الشخصي للمدير أم على أسس أخرى فإنها ينبغي أن تخضع لعملية تحليل مسبقة لعدة عوامل يمكن أن تؤثر على حجم المبيعات هي :

- ١- قدرة السوق على الاستيعاب والتصرف أو "درجة الطلب على المنتجات"
- ٢- جهود الإعلان والترويج القائمة في المنظمة.
- ٣- الظروف الاقتصادية السائدة والمتوقعة في المستقبل.
- ٤- سياسات المنافسين الذين ينتجون نفس المنتجات أو منتجات مشابهة لها.

كذلك فإن المنظمة قد تستعين بتحليل البيانات الإحصائية التاريخية لديها عن المبيعات السابقة ليكون عاملاً إضافياً مرشداً في تقدير حجم مبيعات المستقبل.

الرقابة على الجهود البيعية والمصروفات :

وتتطوى مهمة الرقابة على الجهود البيعية ومصروفات البيع على النشاطات التالية :

- ١- الرقابة من قبل مدير المبيعات على نشاطات مندوبي البيع إضافة إلى الرقابة على حجم المبيعات المحقق من كل منهم.
- ٢- الاتصال بمندوبي البيع المتجولين في حالة تلقى فرص بيع جديدة وتوجيههم إلى العملاء للتفاوض معهم.
- ٣- تدريب رجال المبيعات.
- ٤- جدولة أعمال مندوبي المبيعات لكل منطقة أو لكل منتج إما على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري مثلاً ، بحيث يتضمن هذا الجدول الحجم المتوقع من المبيعات لكل مندوب بيع ، ومتوسط الزيارات التي يجب أن يجريها مع العملاء المحتملين.

- ٥- وضع الميزانيات الخاصة بالمبيعات ، والتي قد تشمل فى عناصرها رواتب مندوب المبيعات والمصروفات الإدارية ، ومصروفات الإعلان والترويج ، أو أية مصروفات تهدف إلى تنشيط المبيعات وزيادة حجمها.
- ٦- إعداد التقارير من قبل مندوبى المبيعات والتي توضح ، نشاطاتهم والزيارات التي قاموا بها ، ونتيجة هذه الزيارات وأية معلومات أخرى هامة ، كذلك الحال بالنسبة لمدير المبيعات الذى يقوم بدوره بإعداد التقارير الرسمية عن حالة المبيعات الإجمالية ومدى مطابقتها للمقاييس والتوقعات ، وأسباب الانحرافات إن كانت هناك ، وبعض التوصيات الخاصة. ثم يرفع هذه التقارير الدورية إلى الإدارة العليا التي قد تتخذ من قبلها الإجراءات التصحيحية أو قد تفوض مدير المبيعات بذلك.

ميزانية التدريب :

يقوم المسئول عن البرامج التدريبية بترجمة الأنشطة والمهام التدريبية فى صورة رقمية ثم وضعها فى صورة ميزانية تقديرية تمكن من التعرف على إمكانية تنفيذ النشاط التدريبى حيث تحدد بنود مالية معينة للبرنامج وعلى المسئولين التصرف فى حدود ذلك ، ويوضح الجدول رقم (١٠-١) نموذجاً لميزانية التدريب كأداة تخطيطية يتم تحويلها بعد ذلك إلى مجموعة معايير رقابية فى أحد مجالات أنشطة الموارد البشرية.

الجدول رقم (١٠-١)

میزانیة التدريب

الموارد

الاستخدامات

البيانات	البيانات	جزئى	كلى
البنود المتخصصة للبرنامج	××××	أتعاب ومكافآت - أتعاب الخبراء والمستشارين - مكافآت المشرفين الانتقالات وبدلات السفر أدوات ومعينات التدريب - التلفزيون والفيديو والأفلام - الإعلانات واللوحات - ملفات التدريب - الأقلام الإقامة والوجبات - إيجار المكان - الواجبات	×× ××× ××× ×× ×× ×× ×× ×× ×× ××
الاجمالى	××××	- الاجمالى	××××

قياس الأداء :

بعد بناء وتحديد المعايير يحدد المديرون الأسس والكيفية التي يمكن من خلالها قياس الأداء. ويميل معظم المديرين إلى الاستعانة بالبيانات الكمية والاعتماد عليه في عملية القياس ، فهي من وجهة نظرهم ذات علاقة مباشرة بالمعايير هذا إلى جانب إمكانية تطبيقها بسهولة واستخلاص النتائج المحددة منها.

إن قياس الأداء يشير إلى قياس درجة الكفاية والكفاءة في إنجاز الأعمال في كل المجالات (النتائج) طالما أن هناك صورة واضحة لأنماط الأداء المطلوبة ، وكما في الخطوة الأولى الخاصة بتحديد المعايير الرقابية في المجالات المختلفة فإنه من المطلوب أيضاً في هذه الخطوة اختيار الطريقة والكيفية المناسبة للقياس بحيث تناسب المجال المراد قياس الأداء فيه. ويمكن القيام بعملية قياس الأداء من خلال الملاحظة الشخصية أو من خلال التقارير .

أما بالنسبة للملاحظة الشخصية فإن المراقب يطلع بنفسه على أسلوب سير العمل أو الأداء ويجمع البيانات المطلوبة حيث يقوم بفحص الأداء في فترات تتقارب أو تتباعد حسب طبيعة العمل والمستوى الإدارى للمراقب ونطاق إشرافه وتصحيح الانحرافات حال وقوعها. لذلك نجد في العادة أن المراقب الذى يعتمد اعتماداً شبة كلى على هذا النوع من الرقابة يكون مستواه الإدارى منخفضاً وموقع عمله قريب من مواقع التنفيذ مثل مشرفى العمال ورؤساء الأقسام. ويعتمد المدير فى قياس الأداء على عدة سبل تحددها طبيعة العمل كأن يقوم بأعمال المراقبة المستمرة للأداء وتحديد الانحرافات أثناء التشغيل أو القيام بفحص عينات من العمل فى كل زيارة يقوم بها وتحديد الانحرافات على أساس هذه العينات.

ومن أهم خصائص هذا النوع من الرقابة أن المراقب بنفسه هو الذى يجمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وهو الذى يقوم بتقييم الأداء فى الحال واتخاذ القرار التصحيحي.

وبالنسبة لحالة الرقابة عن طريق التقارير وهو النوع المهم من أنواع الرقابة ، فإن هذه التقارير يقوم بإعدادها من هم فى مستوى إدارى أقل

ويعرضونها على المديرين فى المستوى الأعلى ويمكن إتباع عدة أساليب فى جمع بيانات القياس منها :

- جمع البيانات من سجلات الأداء أو الإنتاج.
- قياس الأداء عن طريق العينات.
- قياس الأداء بواسطة دراسة كمية العمل.

وفيما يلى نبذة عن كل أسلوب منها

(١) جمع البيانات من سجلات الأداء :

من أهم سبل جمع البيانات للتقارير الإدارية الخاصة بأعمال الرقابة الطريقة التى تعتمد على استخراج المعلومات من السجلات الموجودة. وتحتوى هذه السجلات على معلومات خاصة بمستوى الأداء والتنفيذ ومن أمثلتها :

- الأوامر (أوامر الشراء والبيع).
- الكمبيالات والكروت.
- إيصالات المبيعات.
- سجلات سير العمل الإنتاجي.
- سجلات أرقام المبيعات.
- سجلات المخزون.

ووجود هذه السجلات وحفظها بطريقة يسهل معها استخراج البيانات وتلخيصها يجعل من أسلوب جمع المعلومات سهلاً وممكناً. وتهتم نظم المعلومات الإدارية بهذا النوع من أساليب جمع البيانات وتعتمد عليه إلى حد كبير لسهولة استخراج البيانات وجمعها وإعدادها بهذه الطريقة وإمكانية إخضاعها للنظام الآلى فى التجهيز.

(٢) قياس الأداء بواسطة العينات :

تعتبر طريقة فحص الأداء بالعينات من أنسب طرق قياس الأداء ويغلب استعمالها في الحالات التي تكون فيها إمكانية قياس الأداء بصورة مستمرة غير عملية أو تؤدي إلى تكاليف باهظة. وفيها يتم أخذ عينة من العمل تتم دراستها بغرض تحديد الانحرافات باعتبار أن هذه العينة من العمل تتم دراستها بغرض تحديد الانحرافات باعتبار أن هذه العينة أو مجموعة العينات التي تؤخذ تمثل المجتمع الذي أخذت منه تمثيلاً كافياً. وتتكون عملية قياس الأداء بهذه الطريقة من العناصر الآتية :

- ١- اختيار الحجم المناسب للعينة.
- ٢- اختيار الوقت المناسب لأخذ العينة أو تحديد عدد العينات المطلوبة.
- ٣- اختيار كيفية أخذ العينات.
- ٤- أخذ العينات وتسجيل قيمتها.

وفي حالة استعمال الخرائط التي توضح الأداء المعياري المطلوب تتطلب عملية قياس الأداء أيضاً إجراء العمليات الحسابية المطلوبة على نتائج العينات ومن ثم رسم الخريطة أو مجموعة الخرائط المطلوبة وتوضيح نتائج القياس على الخريطة بشكل يسهل عملية إجراء التقويم أو عقد المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري. وأهم أنواع هذه الخرائط هي خرائط ضبط الجودة.

وعند تحديد الحجم المناسب للعينة يؤخذ في الاعتبار أنه كلما زاد حجم العينة التي يتم دراستها بغرض تحديد مستوى الأداء كلما قل احتمال الخطأ في الاستدلال بنتائج دراسة العينة على المجتمع الذي أخذت منه. إلا أنه كلما زاد حجم العينة كلما زادت تكاليف الدراسة أو قياس الأداء. والمطلوب إيجاد التوازن الأمثل بين تكاليف الدراسة والنتائج المترتبة على الخطأ في تقدير الانحرافات.

(٣) قياس الأداء بواسطة دراسة كمية العمل :

يعتبر أسلوب دراسة كمية العمل من أبسط طرق الأداء وأسهلها في الحالات التي يمكن استعمالها فيه وتعتمد على القياس الكمي للإنجاز مثل عدد القطع التي ينتجها العامل في فترة زمنية معينة. أو عدد ساعات التشغيل لآلة معينة أو عدد المعاملات التي ينجزها الموظف في اليوم الواحد إن عدد الكروت التي دخلت في ماكينة حاسبه. وتستعمل بغرض المقارنة بين الإنجاز في فترات مختلفة أو لتقييم الأداء الحالي بمقارنة قراءة معينة بالمعيار الرقابي.

وفي هذه الطريقة تمثل عملية اختيار وحدة القياس أهم عامل من عوامل قياس الأداء عن طريقها. ويصعب اختيار وحدة القياس في بعض المجالات ويسهل في المجالات الأخرى ، فليس هناك مثلاً أى مشكلة في تحديد عدد القطع التي تنتجها آلة معينة في اليوم الواحد أو مقدار التالف الذي تم ضبطه في ذلك اليوم لكن يصعب تحديد وحدة القياس مثلاً في قياس إنتاجية العمل الكتابي إذا أن المعاملات التي ينجزها الموظف في اليوم مثلاً قد تختلف في نوعيتها ومتطلباتها من وقت الموظف بين يوم وآخر. كما أن هناك بعض المجالات التي لا يمكن استعمال هذه الطريقة في القياس بصورة مباشرة مثل قياس العوامل السيكولوجية لدى الأفراد ، أو الإشباع الوظيفي أو الروح المعنوية مثلاً ، وفي هذه الحالة ربما نلجأ لقياس بعض الظواهر التي يمكن قياسها كمياً والتي تعطى صورة كافية للأداء المقصود بالقياس أساساً ، فمثلاً قياس معدلات الغياب ومعدل دوران الموظفين يمكن بهما قياس مدى ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين.

مقارنة الأداء بالمعايير :

الخطوة الثالثة فى عناصر عملية الرقابة هى مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير ... وتتطلب من المديرين الموضوعية والقدرة على التمييز بين ما يعتبر انحرافاً فعلياً عن المعايير وما يمكن التجاوز عنه. ويتوقف ذلك على طبيعة العمل المنفذ والمستوى المطلوب من الأداء. ذلك أنه قد يمكن التجاوز عن الانحراف عن المعايير إذا كان ذلك لن يؤثر فى النهاية على الهدف من المنتجات المقدمة. غير أن الأمر قد يصبح خطيراً حتى مع وجود نسبة ضئيلة من الانحراف إذا كانت طبيعة العمل المطلوب لا تتحمل ذلك. فمثلاً لا يمكن التجاوز عن المعايير فى بعض المنتجات مثل المعدات الحساسة والأدوات الدقيقة. لأن أية أخطاء ولو كانت طفيفة قد تؤثر على أداء ووظيفة المنتج.

وتتطلب هذه الخطوة من المديرين أن يجمعوا المعلومات عن الأداء ، وأن يقوموا بتحليلها وتقييمها ، ثم تقرير الخطوة التصحيحية المطلوبة إذا وجد أن هناك انحرافاً فعلياً بين النتائج والمعايير. وقد يقوم المدير هنا بعرض النتائج على رئيسه المباشر لاتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب إذا كانت سلطته تتوقف عند حد تقرير الانحراف عن المعايير الموضوعية.

وتتضمن عملية جمع المعلومات الحصول على التقارير الكتابية من الرؤوسين أو التقارير الشفوية أو ملاحظة المدير نفسه أو الاستعانة بالحاسب الآلى فى حالة استخدامه كأداة لحفظ المعلومات وتحليلها. ثم يلى جمع المعلومات عملية تصنيفها وتحليلها للوقوف على ما إذا كان هناك فعلاً انحراف عن المعايير أم لا.

ويمكن أن يتوصل المدير إلى تحديد الانحراف بسهولة ويسر إذا كانت المقارنة تحمل الطابع الكمي غير أنه فى بعض الأحيان يصعب على المديرين

تحديد الانحراف نظراً لأن بعض العمليات الإدارية وخاصة المكتبية منها يصعب تعريفها ومن ثم قياس مستوى الأداء فيها. وهنا يصبح الحكم الشخصي للمدير هو المعيار الوحيد الذى يمكن الاعتماد عليه. وحينما يحدث هذا فإن على المدير أن يكون منطقياً وعادلاً فى حكمه.

اتخاذ الإجراءات المناسبة :

هذه هى الخطوة الأخيرة فى العملية الرقابية ، وهى تتضمن تصحيح الانحرافات بين النتائج الفعلية وبين المعايير .

وقد تتم هذه الخطوة بقرار من مصدر إدارى أعلى من الإدارة التى وقع فيها الانحراف ، أو من نفس مدير الإدارة إذا كانت سلطاته تسمح له بذلك .

وقد لا يكون الانحراف عن النتائج بسبب خلل فى طريقة العمل ، أو فى الكميات المستخدمة من العناصر ، أو فى التوقيت الزمنى للعمل ، فقد تتم كل هذه الإجراءات وفقاً للخطط المعدة سلفاً ... ومع ذلك يحدث انحراف عن المعايير المتوقعة ويعنى هذا أن الانحرافات عن المعايير أمر خارج حدود المسؤولية عن التنفيذ ، ومن ثم يستدعى الأمر عندئذ إعادة تقييم الموقف ومعرفة الأسباب الفعلية وراء هذا الانحراف وقد تتضح النتائج فى أى صورة من الصورة التالية :

- أن هناك مبالغة فى تحديد المعايير .
- أن هناك مبالغة فى الأهداف .
- أن هناك سوءاً فى تصميم العمليات .
- أن هناك خللاً فى التنظيم .

ومهما كان السبب فى الانحراف فإن الأمر يتطلب تصحيح جذرياً يقضى على المشكلة من أساسها ولعل مما يعطى الأمر أهمية بالغة هو تعيين أو تحديد الحلول الفورية العاجلة والحلول الجذرية الطويلة الأجل بضمان عدم تكرار الانحراف فإذا كانت النتائج الأولية تشير إلى التأخر فى إنتاج طلبية عما هو محدد لها لمدة أسبوع مثلاً. فإن الإجراء الفورى فى هذه الحالة لابد وأن يتم على أساس تجنب هذا التأخير بأى طريقة ممكنة ثم بعد ذلك تقصى أسباب التأخير وتحديد المسؤولية ووضع الحلول الجذرية الطويلة الأجل لمنع تكرار مثل هذا التأخير. وعلى الشخص المسئول عن اتخاذ إجراءات التصحيح أن يرفع تقريراً بعمله إلى رئيسه المباشر عن الخطوات المتخذة لأن رئيسه يهمله الحصول على معلومات فى هذا الإطار بحكم مركزه فى التنظيم وحتى تصبح لديه خلفية عما يجرى فى إدارته.

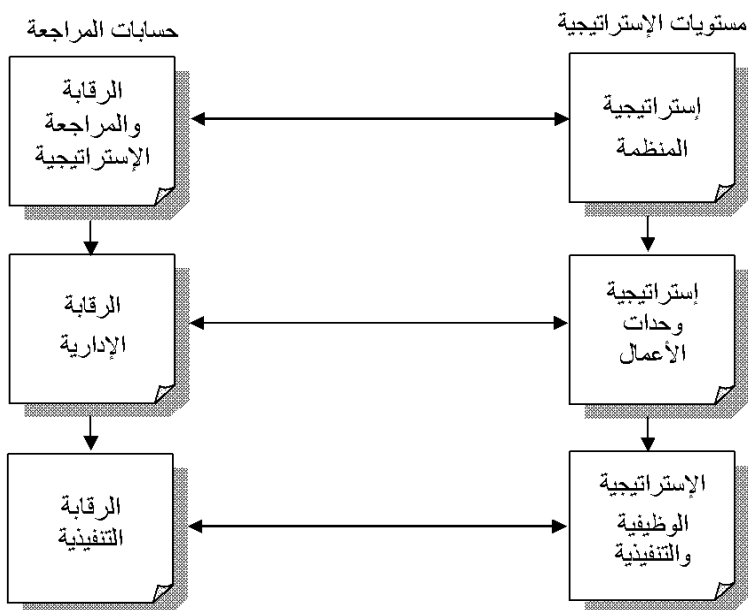
أنماط الرقابة وعلاقتها بالاستراتيجية :

يكمن غرض الرقابة وتقييم الأداء فى التعرف على درجة تطبيق الخطط والأهداف والتأكد من مدى مساهمتها لأغراض ومهام المنظمة.

وعند مراجعة أعمال المنظمة وخاصة استراتيجياتها وخططها التشغيلية يمكن الوقوف على أنماط ثلاثة لعمليات المراجعة والرقابة يوضحها الشكل

رقم (٤/١٠)

الشكل رقم (٤/١٠)
العلاقة بين الإستراتيجية وأنماط الرقابة



ومن الشكل رقم (٤/١٠) يتضح أهمية عمليات الرقابة فى جميع مستويات الإستراتيجية بدءاً من الإستراتيجية الكلية للمنظمة Corporate Strategy ومروراً بإستراتيجية وحدات الأعمال Business strategy وحتى نصل للإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية Functional Strategy وحسب أهمية كل مستوى تجرى عمليات المراجعة والرقابة. ففي المستوى الأول تحتاج المنظمة إلى مراجعة ورقابة إستراتيجية Strategic Control ، أما فى مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال تجرى عمليات الرقابة الإدارية Management Control وأخيراً تتم فى المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية : Operational Control.

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية:
تحتاج عمليات الرقابة إلى مجموعة من البيانات والمعلومات فى كل مستوى تختلف خصائصها وأبعادها حسب ظروف ومقتضيات ذلك المستوى من الإستراتيجية ويبين الجدول رقم (١٠-٢) خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية المختلفة.

جدول رقم (١٠-٢)

خصائص المعلومات المطلوبة

لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية

مستويات الرقابة وخصائص المعلومات	الرقابة الإستراتيجية	الرقابة الإدارية	الرقابة التشغيلية
مصدر المعلومات	داخلية وخارجية	داخلية وبعضها خارجى	داخلية بدرجة كبيرة
مجالات المعلومات	عامة ورئيسية	عامة بشكل محدد	محددة ودقيقة
مستوى الإجمالى	إجمالية	إجمالية وبعضها تفصيلية	تفصيلية
المدى الزمنى	مستقبلية وتاريخية	تاريخية	تاريخية
مدى الاستخدام	عام للمراجعة الإستراتيجية	دورية ومتكررة على فترة منتظمة	متكررة جداً ومستمرة فى استخدامها

ويتضح من الجدول أن المعلومات والبيانات المطلوبة لمراجعة ورقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الاستراتيجى ، فكلما كانت الإستراتيجية على المستوى الوظيفى والتشغيلى كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عمليات الرقابة داخلية وتفصيلية ومحددة بدقة ويتكرر استخدامها وتعتمد على البيانات التاريخية بشكل كبير ، وعكس ذلك عند المستوى الكلى للمنظمة

ف نجد أن مصدر البيانات والمعلومات داخلي وخارجي أيضاً والمعلومات إجمالية وتتم الحاجة إليها بشكل عام ورئيسي وكما نحتاج بيانات عن الماضي نحتاج عن المستقبل أيضاً ، وأخيراً ففي مستوى استراتيجيات وحدات الأعمال (النشاط) تتم عمليات الرقابة الإدارية ونحتاج إلى بيانات ومعلومات تتناسب خصائصها وتتشكل فيما بين البيانات والمعلومات المطلوبة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي.

خصائص النظام الرقابي الفعال :

لكي يحقق النظام الرقابي فعاليته في توجيه نشاط الجهاز الإداري الوجهة الصحيحة ، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يجب أن تراعى مجموعة الخصائص التالية :

١ - **ملاءمة النظام الرقابي مع طبيعة وحجم النشاط** : بمعنى أن يباشر الجهاز الإداري العديد من أوجه النشاط التي تختلف فيما بينها من حيث النوع - الطبيعية - مدى الأهمية - الاحتياجات المادية والفنية.. مما يعني أن لكل نشاط سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنشطة ، ولذلك على النظام الرقابي أن يكون متنوعاً ، وبالتالي متلائماً مع سمات وخصائص كل منها وإلا فقد جوهرة وأصبح غير قادر على تحقيق الأهداف.

كما أن النظام الرقابي الذي تتبعه الإدارة العليا يختلف أو يجب أن يختلف عما تتبعه الإدارات الأدنى لاختلاف طبيعة النشاط الذي تراقبه كل منها حيث نجد أن الإدارة العليا تراقب المسائل المهمة أو الإستراتيجية التي تخص المنظمة ككل ، إلا أن الإدارات الأدنى تراقب أنشطة جزئية وشاملة لما هو

استراتيجى وغير استراتيجى ، يجب أن يكون النظام الرقابى متدرجاً فى أهميته تبعاً لأهمية وكبر حجم المنظمة أو المشروع.

٢- أن يكون النظام الرقابى مرناً : بمعنى أن النظام الرقابى وجد للتأكد من أن النتائج الفعلية للأداء تطابق تلك المخططة من قبل ، وهو ينظر دائماً إلى المستقبل ويتنبأ بما سيكون عليه هذا المستقبل وبالتالي يضع معايير على هذا الأساس ، ولذلك لابد أن يتسم النظام الرقابى بالمرونة والقابلية للتعديل ، وإلا أصبح عاجزاً عن مواجهة ما يطرأ على ظروف التنفيذ من تطورات وتغيرات أو على ما يستجد من أمور عند التخطيط أو عند وضع المعايير الرقابية. ومرونة النظام الرقابى تعنى أن المعايير الموضوعية وكذلك الأساليب المزمع إتباعها قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ.

٣- أن يكون النظام الرقابى اقتصادياً : ذلك أن من أهداف النظام الرقابى هو تحقيق الوفرة الاقتصادية فى التنفيذ أى اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات التى يترتب عليها أى زيادة فى التكاليف عما هو مخطط أو متوقع له ، والنظام الرقابى الذى يكلف الإدارة مبالغ طائلة بهدف لتوفيرها يكون نظاماً فاشلاً بل وتنتفى الحكمة من أعماله وتطبيقه ، وبالتالي فإن تكلفة النظام الرقابى الفعال يجب أن تقل عن الوفورات التى يحققها ذلك النظام.

وتجدر الإشارة إلى انه من الصعب فى كافة الظروف تحديد قيمة النظم الرقابية تحديداً دقيقاً بمعنى قياس نتائج هذا النظام موضع التنفيذ أو موضع التطبيق العملى ، بمعنى أن عنصر الاقتصاد فى النظام الرقابى عنصر نسبى وليس مطلقاً.

٤- أن يتسم النظام الرقابى بالوضوح وسهولة الفهم : ليتحقق ذلك يجب أن يكون متناسباً مع الكفاءات الموجودة فى المنظمة ، أى ليست العبرة بوجود النظام بل إمكانية تطبيقه ونجاحه ، كما يجب أن يتضمن معايير رقابية واضحة ليسهل تعديلها بل وتبديلها كلما اقتضت الحاجة ذلك ، ويجب أن تكون أساليب مباشرته مفهومة من قبل أجهزة الرقابة ، لأن هناك الكثير من الأساليب الإحصائية والرياضية والخرائط البيانية المعقدة وخرائط نقط التعادل غير مفهومة من جانب المسؤولين واستخدامها ، وبالتالي يصبح النظام الرقابى عبء بدلاً من أن يكون عاملاً مساعد لأداء أفضل.

وأخيراً فإن الفعالية لا تقاس بعدد الوسائل المستخدمة أو المبالغ المنفقة عليها وإنما تقاس بدقة الأساليب وعملية الوسائل المستخدمة وإمكانية مباشرتها ونوعية النتائج المترتبة عليها.

٥- أن يتسم النظام الرقابى بالسرعة : تقاس كفاءة النظام الرقابى بمدى قدرته على مسايرة التنفيذ الفعلى للأداء ، ولذلك كلما كانت الفترة الزمنية الواقعة بين تنفيذ الأداء وبين أعمال النظام الرقابى قصيرة كلما أمكن سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل تفاقمها وهذا يكون قبل وقوعها ومعرفة أسبابها أو العوامل التى أدت إليها مما يساعد على مواجهتها قبل وقوعها أو قبل أن تحدث آثارها السلبية فى مسار التنفيذ ، وذلك على عكس ما إذا تمت الرقابة بعد تنفيذ الأداء بفترة طويلة.

٦- أن يتسم النظام الرقابى بالموضوعية : أى كلما كان النظام كذلك كلما كان نظاماً دقيقاً وقادراً على أن يؤتى ثماره المرجوة أو يحقق أهدافه المنشودة بكفاءة وفعالية ، ولكى يكون النظام الرقابى موضوعياً يجب أن

يؤسس على أحكام واقعية لا على أحكام شخصية وتقريبية ، والأحكام الواقعية والموضوعية تعنى أن تكون المقاييس أو المعايير الرقابية المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس ومعايير كمية ونوعية بقدر المستطاع ، تتوفر فيها الدقة العلمية والملاءمة العملية.

٧- أن يكون النظام الرقابى صحيحاً وليس عقابياً فقط : فالرقابة ليست سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين فى الجهاز الإدارى تهدف فقط لتصيد الأخطاء وإنزال العقاب على المسؤولين من بينهم. إن الرقابة الفعالة يجب أن تتم بطريقة يشعر معها العمال والموظفون أنها أداة لمساعدتهم على تحسين مستوى أدائهم وتنشيط الحوافز وتشجيع المبادأة ورفع الكفاءة الإنتاجية لهم وليست أداة إرهاب وتخويف لهم ، ولكى تكون كذلك فإنه يلزم من ناحية أن نتلمس وتبحث عن الوسائل التى لا تهدر كرامة الموظفين ولا تحط من شأنهم ، فليس الهدف هو دليل النجاح فى الإدارة ، كما يلزم أن تتاح من ناحية أخرى فرصة للعاملين للمشاركة فى تنظيمها ، وأن يؤخذ رأيهم فى أساليبها ووسائلها بل وتشجيعهم على أعمال الرقابة الذاتية النابعة من ضمائرهم وأخلاقهم والمهم ألا يشعر الأفراد أنهم موضوعون تحت رقابة مباشرة مما يبت فىهم الطمأنينة والأمان ، ويستميلهم نحو التعاون التلقائى مع المنظمة ويجعلهم مستحبين سلوكياً لمتطلباتها ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها.

٨- أن تتولى الرقابة عناصر أمينة واعية : لنجاح هذا النظام لابد أن تتولى عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية. إضافة إلى ذلك فإن هذه العناصر يجب أن تكون واعية ومدركة للمهمة التى تباشرها من حيث : نوعية الأعمال محل الرقابة -

عناصر الرقابة - معايير الرقابة - أهداف الرقابة ، وأن تكون على قدرة من الخبرة والتخصص فى هذا المجال ، كما يجب أن تكون متسمة بقدر من اللياقة والمرونة والكياسة والفتنة مع الخاضعين للرقابة لا أن تكون متسمة بالتسلط وحب الظهور .

٩- أن يعمل النظام الرقابى على اتخاذ إجراءات أو قرارات تصحيحية : يجب ألا يقتصر دور النظام الرقابى على مجرد اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ومعرفة أسبابها ، بل يجب أن يقوم بدراستها وتحليلها واقتراح أنسب الحلول لها وأفضل الطرق لمعالجتها ، بما يساعد على تلافى آثارها السلبية فى الوقت المناسب أو منع حدوثها مستقبلاً .

١٠- أن يتمشى النظام الرقابى مع نمط التنظيم السائد : بمعنى أن الرقابة على أداء معين يجب أن تتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى بالمنظمة ، كذلك فإن الرقابة التى يقوم بها مستوى إدارى معين لا بد وأن تتكامل وتترابط مع الرقابة التى تقوم بها المستويات الإدارية الأخرى . وأخيراً فإن الرقابة لا بد وأن تتناسب مع حدود السلطة المفوضة للمختص بالرقابة، وكذلك مع ما هو متاح من خطوط الاتصال بالمنظمة سواء أكانت رسمية أم غير رسمية ، والتى على أساسها ترفع التقارير الرقابية وتحدد المسؤولية الخاصة بكل مستوى ، فنتائج الرقابة فى حد ذاتها ليست ذات قيمة إذا لم يتم الاستفادة منها بسرعة وبالذات عند الحاجة إلى اتخاذ قرار علاجى لمواجهة انحراف جسيم أو كبير .

الباب الرابع

تحليل العوامل البيئية ودراسة المسؤولية الإجتماعية للمنظمات

○ الفصل الحادي عشر

التحليل البيئي لمنظمات

بقرأتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
 - المنظمة كنظام مفتوح
 - أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية.
 - مداخل دراسة وتحليل البيئة الخارجية
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :
 - تحليل النشاط التسويقي.
 - تحليل نشاط الإنتاج والعمليات.
 - تحليل النشاط التمويلي.
 - تحليل نشاط الموارد البشرية.
 - تحليل الهيكل التنظيمي والإدارة.

م

تعتبر دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عند إدارة وتنظيم أعمال ، وتعد الدراسات البيئية من الموضوعات الحديثة نسبياً فى دراسات الإدارة ، رغم آثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد ، إذا كان التركيز فى الماضى على المشاكل الداخلية للمنظمات كمشاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية ، ورأس المال ومشاكل الآلات ... وغيرها.

لقد كان هناك من العوامل العديدة ما استدعى ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها : ظهور فكرة النظم المفتوحة ، وزيادة التدخل الحكومى ، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة للمنظمات والشركات المشتركة والشركات متعددة الجنسية.

ويشتمل التحليل البيئي لمنظمات الأعمال على كافة الدراسات والتحليل للبيئة الخارجية سواء كانت عامة أو خاصة ، كذلك البيئة الداخلية للمنظمة تلك التى تحتوى على العوامل والمتغيرات التى يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها. ويتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

تحليل البيئة الخارجية

- ☐ المنظمة كنظام مفتوح.
- ☐ أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية.
- ☐ مداخل دراسة وتحليل البيئة الخارجية.
- ☐ العوامل التى تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية.

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

- ☐ تحليل النشاط التسويقى
- ☐ تحليل نشاط الإنتاج والعمليات
- ☐ تحليل النشاط التمويلى
- ☐ تحليل الموارد البشرية
- ☐ تحليل الهيكل التنظيمى والإدارة

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :

المنظمة كنظام مفتوح :

يمكن القول أن المنظمة تمثل : " تجمع بشرى يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة ، والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها " .

ومن خلال التعريف السابق يمكننا اشتقاق العناصر التالية :

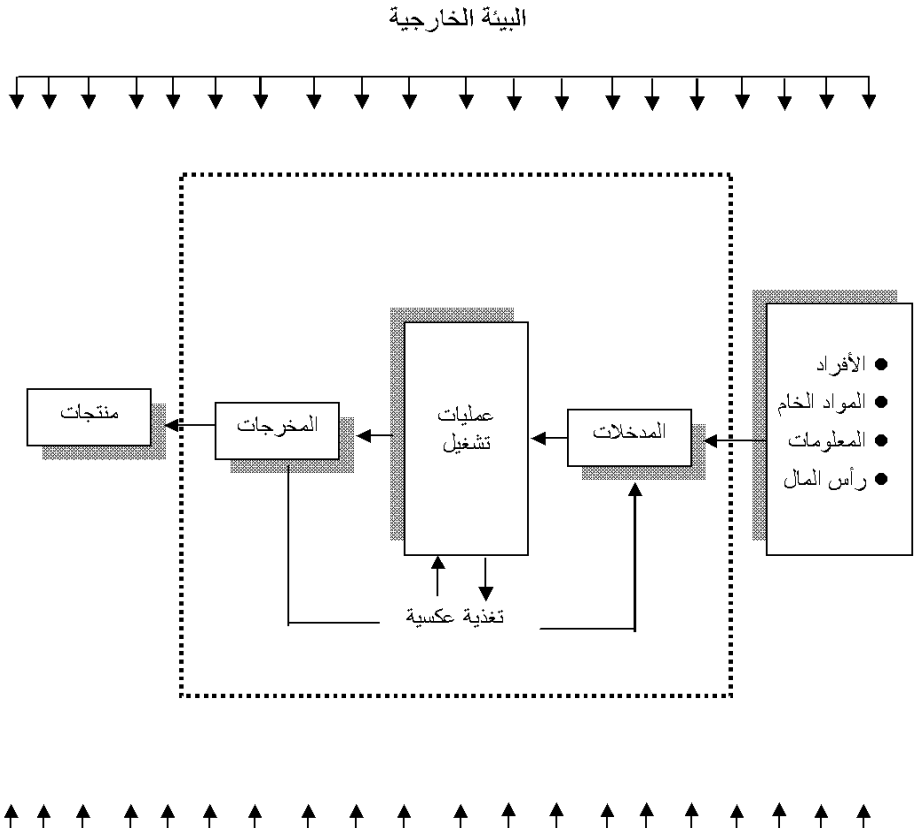
- ١- تمثل المنظمة كيان اجتماعى يتكون من مجموعة من الأفراد ، بينهم نماذج وأنماط متعددة للتفاعل الداخلى .
- ٢- تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف معينة (تنظيمية / فردية مجتمعية) .
- ٣- تكون المنظمة نظام متكامل ومتناسق ، إذ يجب تمثيلها من خلال هيكل يمثل الأنشطة والتقسيمات الداخلية ، ويوضح السلطات والمسئوليات والواجبات ، ويبين الاتصالات والعلاقات سواء الداخلية منها أو الخارجية .

٤ - تتأثر المنظمة ككيان اجتماعي باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم ، كما تتأثر بمختلف الأطراف الخارجي ذات الارتباط والتأثير في المنظمة.

مما سبق يتضح أن المنظمة - وحتى يمكنها تحقيق أهدافها- لابد لها من التفاعل مع بيئتها الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة بتلك البيئة بصورة مستمرة ويمثل الشكل رقم (١/١١) العلاقة بين المنظمة - كنظام مفتوح- وبين البيئة الخارجية.

شكل رقم (١/١١)

العلاقة بين المنظمة - كنظام مفتوح - وبيئتها الخارجية



ويتضح من خلال الشكل رقم (١/١١) أن المنظمة تحصل على مدخلاتها مثل العمال والمواد الخام ورأس المال والمعلومات ... وغيرها من البيئة المحيطة بها ، ثم تجرى المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات ، بما يودى إلى ظهور مخرجات تتمثل فى سلع وخدمات ، ويتكون هذا النظام الكلى من عدد من النظم الفرعية التى تعتمد على بعضها البعض ، والتى تعمل معاً بحيث يحقق كل نظام فرعى أهدافه بما يقود إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام الكلى بعد ذلك.

أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية :

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها ، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية فى تحديد العديد من النقاط أهمها :

- ١- **الأهداف التى يجب تحقيقها :** فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف ، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات ، هذا إلى جانب دورها فى وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات ، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذى يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة ، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج فى وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة.. وهكذا.
- ٢- **الموارد المتاحة :** تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة فى بيان الموارد المتاحة (عمالة - رأس مال - تكنولوجيا - آلات - أفراد ...) وكيفية الاستفادة منها ، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.

٣- **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة** : تساهم دراسات البيئة فى تحديد نطاق السوق المرتقب ، ومجال المعاملات المتاحة أمامها ، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات ، وطرق التوزيع ومنافذه ، وأساليب وشروط الدفع ، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد فى بيان علاقاتها (التأثير والتأثر) بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها. وأو تستقبل منتجاتها ، أو تعاونها فى عملياتها وأنشطتها.

٤- **أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي** : تساهم دراسات البيئة فى تحديد سمات المجتمع والجمهير التى ستتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات فى بيان أنماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد فى تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها ... الخ.

وصفوة القول أن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجية والخطط المناسبة للمنظمة ، إذ تفيد خلاصات نتائج هذه الدراسات فى تحديد وبيان :

- الفرص التى يمكن للمنظمة اغتنامها ، المخاطر والمعوقات التى يجب على المنظمة تجنبها أو تجنبها أو علاجها.

مداخل دراسة وتحليل البيئة الخارجية :

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند وضع الإستراتيجية بمنظمات الأعمال من أهمها :

- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية.
- تحليل البيئة الخارجية إلى بسيطة ومعقدة.
- تحليل البيئة الخارجية إلى أساسية وثانوية.
- تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة.

وفيما يلى نبذة مختصرة عن كل مدخل منها مع التركيز على المدخل الرابع منها والخاص بتحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة.

(١) التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية :

يمكن إجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية ، ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها أو تأثرها بأنشطة المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (١١-١) نموذج مبسط لعناصر البيئة الكلية وفرعياتها :

جدول رقم (١١-١)
عناصر البيئة الكلية وفرعياتها

العنصر الرئيسي	العناصر الفرعية
النظام الاقتصادي	الموارد وطرق الحصول عليها ومدى إتاحتها - هيكل السوق الدخل - الأسعار - التنظيمات الاقتصادية.
النظام السياسي	القومية - نظام الدولة - القوانين والتشريعات المحلية - الخدمات الحكومية - الإعفاءات - الأحزاب السياسية - وتأثيراتها على مجال الأعمال
المنافسة	المنافسة المحلية - المنافسة العالمية - القدرة على الإحلال معلومات المنافسة : تجميعها ومصادرها وكيفية الاستفادة منها التجسس الصناعي.
التكنولوجيا	أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع - الأوتوماتيكية - تدفق العمل والتشغيل - حالة التنمية الصناعية.
الثقافة والنظام الاجتماعي	القيم - العادات - المعتقدات - التقاليد - أنماط السلوك المقبولة - العرف - السكان وخصائصهم.
مزيج المهارات المتاح	الخصائص الديمغرافية والمهارية لقوة العمل - التدريب وتنمية الكفايات - الاتحادات والنقابات - تشريعات العمال
الاستهلاك ومجموعة العملاء	قوة الشراء التوقعات (الوقت - المكان - الجودة - الكمية - السعر) الحاجات - الرغبات - الإدراك.

(٢) تحليل البيئة الخارجية إلى بسيطة ومعقدة :

ويتعلق هذا التقسيم بتصنيف البيئة إلى أربعة أنواع مرتبة حسب التدرج من البساطة إلى الصعوبة ، وذلك على النحو التالى :

أ- البيئة العشوائية :

وتمثل الفرص والمعوقات الكائنة بها شكلا عشوائياً ، ولا تشتمل على علاقات محددة وواضحة بين عناصرها ، ولذلك فالمديرين فى المنظمة يتعاملون معها من خلال التجربة والخطأ.

ولا تعتمد المنظمات هنا على استراتيجيات طويلة الأجل ولكنها تعتمد على تكتيكات تتناسب مع المواقف المختلفة من خلال العمل كوحدات صغيرة.

ب- البيئة عنقودية :

تعتبر أكثر تعقيداً من البيئة السابقة ، حيث أن الفرص والمعوقات المتاحة بها لا تكون عشوائية ولكنها نتيجة لاتخاذ شكلا عنقودياً فى حدوثها على دفعات.

ويجب على المديرين لتحقيق نتائج مثلى ومرضية فى هذا النوع من البيئة أن يعطوا انتباه دقيق لاختيار الأهداف الاستراتيجية والخطط الموجودة والأولويات مع توفير الاهتمام لإتمام الخطط.

ج- البيئة غير المعوقة للتفاعل :

تعتبر الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بالفرص والمعوقات ومراعاة التحذيرات أكثر طلباً من جانب المديرين فى هذا النوع من البيئات لما تتميز به من تعقيد أكثر. فيجب أن يفترض المديرين أن المنافسين سيقومون بطريقة مماثلة بإعداد استراتيجيات وخطوات تكتيكية ، فكل جانب يهدف إلى تحقيق التفوق على الخصم.

د - البيئة شديدة الاضطراب (المعقدة) :

- وتتميز هذه البيئة بزيادة التعقيد والتشابك ويتضح ذلك مما يلي :
- زيادة مستوى العلاقات التبادلية بين الأعمال ونظم الاقتصاد والنظم السياسية والاهتمامات الثقافية والاجتماعية الواسعة.
 - الزيادة فى مستوى البحث والتطوير التى تستخدمها المنظمات لتؤيد درجة منافستها.
 - زيادة درجة الاتصال بالمنظمات والتعامل مع المجالات غير المعوقة للتفاعل.

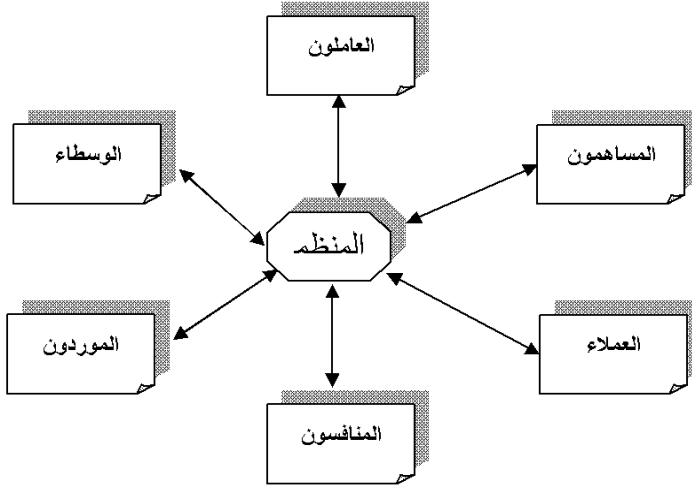
ولهذا فإن هذه الاتجاهات الثلاثة تنتج زيادة مثيرة فى مستوى عدم التأكد مما يصعب من مهمة المديرين فى وضع الإستراتيجيات والخطط.

(٣) تحليل البيئة الخارجية إلى أساسية وثنائية

إن العلاقة بين المنظمة ومجتمعها ليست واحدة بجميع الأطراف ، فبعضها علاقات رئيسية تستوجب اهتمام كبير من دراسات المنظمة ، وبعضها علاقات ثانوية ، وتشير إلى تلك التى تتعدى علاقات السوق.

ويوضح الشكل رقم (٢/١١) علاقات التأثير الرئيسية بين المنظمة والأطراف المختلفة بيئتها الخارجية :

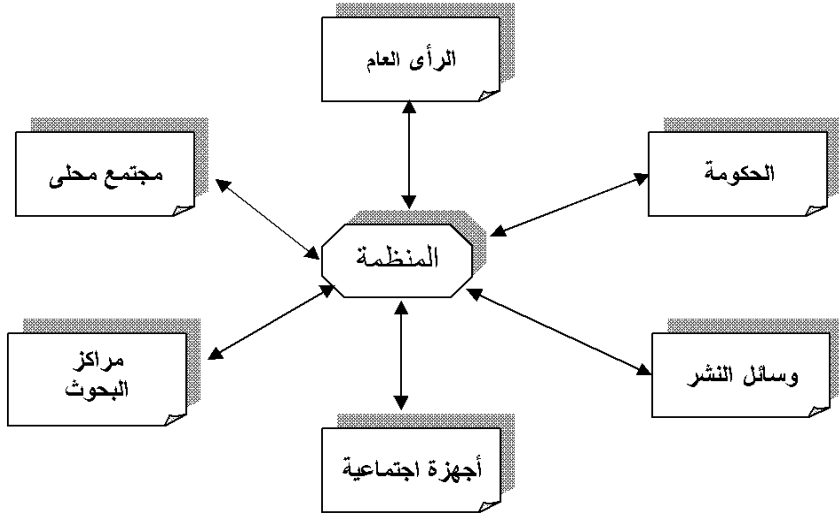
شكل رقم (٢/١١)
علاقات التأثير الرئيسية بين المنظمة وبيئتها الخارجية



ويتضح من الشكل السابق وجود علاقات قوية بين الأطراف الموضحة وبين المنظمة حيث لكل طرف منها تأثير واضح على المنظمة فى إتمام وممارسة عملياتها وتحقيق أهدافها.

ويوضح الشكل رقم (٣/١١) علاقات التأثير الثانوية بين المنظمة والأطراف المختلفة ببيئتها الخارجية :

شكل رقم (٣/١١)
علاقات التأثير الثانوية بين المنظمة وبيئتها الخارجية



ويلاحظ أن علاقات المنظمة بأطراف وفئات المجتمع ليست واحدة في كل الأحوال ، ولكن تختلف درجة التأثير المتبادل من مكان لآخر ، ومن زمان لآخر ، ومن نظام (اجتماعى / دينى / سياسى / اقتصادى / ...) لآخر. فربما كان تأثير الحكومة تأثيراً رئيسياً ومباشراً في أعمال المنظمة في بعض الأحيان، بينما يعتبر تأثيرها ثانوياً في أحيان أخرى ، وهكذا لمختلف الأطراف والفئات المتعددة الأخرى.

(٤) تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة :

يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين رئيسيين هما :

- بيئة عامة General Environment

- بيئة خاصة Task Environment

ويقصد بالنوع الأول : العوامل التى تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية ، ويبدو تأثير هذه العوامل فى العديد من الجوانب أهمها :

- تحديد فرص الاستثمار والنمو.

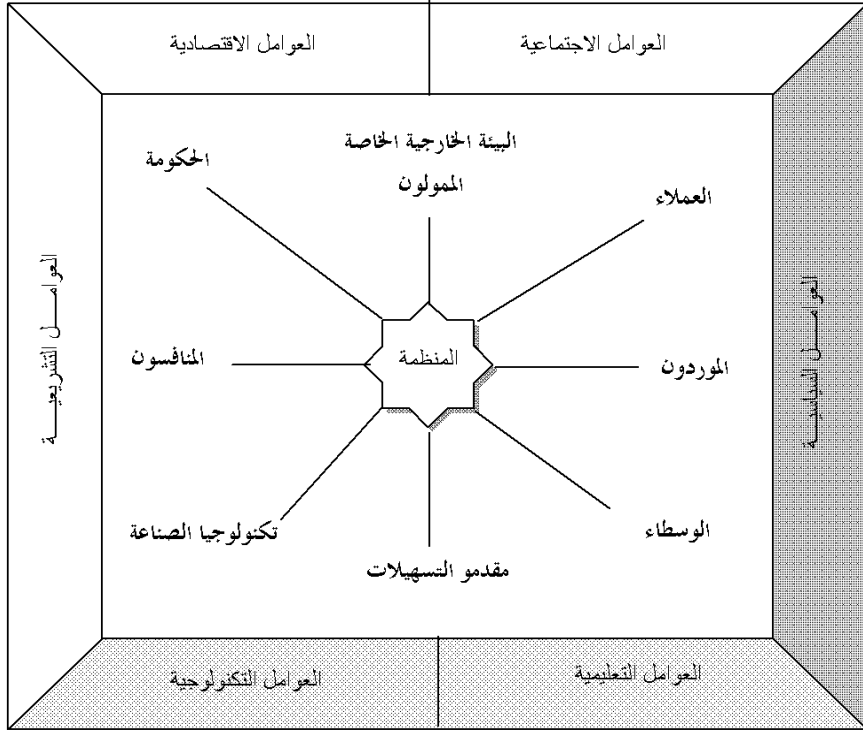
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة.

- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

هذا فى حين يقصد **بالنوع الثانى :** والمتعلق بالبيئة الخاصة ، مجموعة العوامل التى تقع فى حدود تعاملات المنظمة ، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ويمكن للمنظمة - نسبياً - الرقابة عليها والتأثير فيها ، وتضم المجموعات التالية : المستهلكين - الموردين - المنافسين - التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة - العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحلية للمنظمة - تكنولوجيا الصناعة ... وغيرها.

وبوضح الشكل رقم (٤/١١) أهم العوامل البيئية الخارجية - عامة وخاصة - المحيطة بالمنظمة.

شكل رقم (٤/١١)
أهم العوامل البيئية الخارجية المرتبطة بالمنظمة



ومن الشكل رقم (٤/١١) يتضح أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تمثل فيما يلي :

أ- العوامل الاجتماعية :

وتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة ، ومنها :

□ **طبيعة العلاقات الاجتماعية :**

- الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها.
- الانتماء والصداقة.
- الطبقات الاجتماعية.
- الجماعات المرجعية.
- الاعتقاد فى الخرافات والأمثال الشعبية.

□ **النمو السكانى وتوزيع الهيكل العمرى للسكان :**

- التزايد السكانى.
- التوزيع العمرى للسكان

□ **نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع :**

- السلوك الإنسانى.
- دافع الإنجاز : تأسيسه ، البرامج التعليمية والتثقيفية.

□ **أسلوب المعيشة :**

- الأدوار الاجتماعية.
- التحركات الاجتماعية.
- أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغير .

ب- العوامل الاقتصادية :

ومن أهمها :

□ **الدخل :**

- القومى
- الفردى

- المتاح للتصرف.
- اتجاهات الأسعار :
 - مستويات الأسعار واتجاهاتها.
 - آثارها على التكاليف والإيرادات.
- التطور التكنولوجي :
 - مستوى المعرفة الفنية.
 - أثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج.
 - تباين المستويات التكنولوجية بين الدول.
- مدى تدخل الدول في النشاط الاقتصادي :
 - أنواع النظم الاقتصادية.
 - أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات في اتخاذ القرارات.
- المنافسة :
 - أنواعها ودرجة حدتها.
 - أثرها على منظمات الأعمال.
- تركيب الهيكل الاقتصادي :
 - أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع.
 - مصادر الثروة المتاحة.
- نظم التصدير والاستيراد :
 - أهمية التجارة الخارجية.
 - مدى الحرية أو التقيد في عمليات التصدير والاستيراد.
 - أنواع الصادرات والواردات.

□ الانفتاح الاقتصادى والمناطق الحرة :

- الانفتاح الاقتصادى ومجالاته.
- أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها..

□ المؤسسات المالية :

- البورصات المالية.
- التأمين وأنواعه والوعى التأمينى.
- البنوك وتعاملاتها وانتشارها.
- شركات توظيف الأموال.

ج- العوامل السياسية :

ومن أهمها

□ نمط السلطة السياسى :

- أنواع السلطة السياسية : ديمقراطية - استبدادية.
- تأثيرها على منظمات الأعمال.

□ الوعى السياسى والديمقراطى :

- مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها فى التعبير عنها.
- الرأى العام.

□ درجة الاستقرار السياسى :

- سمات الاستقرار ورضاء الجماهير.
- أثره على التنبؤ بأعمال المنطقة مستقبلا.

د- العوامل التشريعية والقانونية :

ومن أهمها :

- القوانين والتشريعات التى تحكم نوع وأعمال المنظمة.

- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة
- قوانين الضرائب والجمارك ...

هـ- العوامل الثقافية والتعليمية :

ومن أهمها

- ☐ مستوى الأمية
- مدى انتشارها.
- أثرها على تكوين سلوك الأفراد وأدائهم في العمل.
- ☐ نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله :
- أهميته وأنواعه.
- أثره على تكوين سلوك الأفراد وقدراتهم ومعتقداتهم.
- ☐ جهود أجهزة التدريب الخارجية :
- أنواعها.
- دورها في تنمية قدرات العاملين.
- ☐ الثقافة العامة :
- ماهيتها وأنماطها.
- ثباتها وتغيرها.
- تأثيرها على أعمال المنظمة.
- ☐ أجهزة الإعلام :
- دورها في نشر المعلومات.
- أنواعها ومدى ثقة الجماهير فيها.

و- العوامل التكنولوجية :

- ومن أهميتها :
- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجى.
- الموارد والإمكانات المتاحة.
- المهارات البشرية الواجب توافرها.
- مناسبة التكنولوجيا للمنظمات البيئية.

وإلى جانب ما سبق فإن الشكل رقم (٤/١١) يوضح أيضاً أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة ، وتمثل تلك العوامل فيما يلي :

أ- العملاء :

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة فى كسبهم مستقبلاً للتعامل معها ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها فى هذا الصدد :

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإتفاق على منتجات المنظمة.
- دراسة الخصائص الديمغرافية لمستهلكيها.

ب- الموردون :

ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها فى هذا المجال :

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التى يتمتع بها كل منهم.
- شروط الدفع التى يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد المتاحة.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر ، وربطها بالنواحى الأخرى كالجودة ووقت التسليم والكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المنظمة.

ج- الوسطاء :

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات ، أو تجار جملة أو تجار تجزئة ، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بآماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلامات التجارية وشروط التسليم ... وغيرها.

هذا ، بجانب دراسة المنظمة لدى قدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها فى هذا المجال ، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها ، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها ، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.

د- الممولون :

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون - مالكي الأسهم - بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التى يمكن الاعتماد عليها ، وذلك من خلال دراسة

مصادر الائتمان كبيوت الأقراص والبنوك ... وغيرها ، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

هـ - مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة :

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التى تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل فى تقديم بعض الخدمات والاستشارات ، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين ، وأجهزة الصيانة

و - الحكومة :

وتمثل السلطة الرسمية فى الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة ، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات فى المنتجات ونوعياتها وخصائصها ، والأسعار التى قد تفرضها ، والضرائب ، والتأمينات التى تتعلق بنشاط المنظمة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافأتها ... هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد - إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية ، كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التى تقدمها الحكومة بصفة خاصة فى مجال عمل المنظمة.

ز - المنافسون :

ويمثل المنافسون المنظمات الأخرى التى تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها للسوق ، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقى وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه. والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة ، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته ... وغيرها من النقاط التى تساعد فى تحديد موقف كل منافس ، وذلك بما يفيد المنظمة فى تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي ييسر ويساعد فى بناء إستراتيجيتها.

ح- تكنولوجيا الصناعة :

وتمثل مدى التقدم الآلى والتقنى فى مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد ، والتكلفة والعائد الخاص بها ، والمناخ الذى يلائمها داخل المصانع ، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ، ومدى قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية ، ومدى وجود / أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة.

وقد يتساءل البعض عن معيار التفرقة الذى يمكن الاعتماد عليه لبيان الفرق بين العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة.

وفى هذا الصدد يمكننا القول أن ذلك يتوقف على مدى قوة وتأثير وارتباط العامل بمجالات وأنشطة المنظمة ، فكلما كان التأثير مباشر وفورى وذو علاقة ارتباط قوية بالمنظمة كان العامل خاص ، وإذا كان التأثير عام وضئيل وطويل المدى يمكن للمنظمة التكيف معه ، فإن العامل البيئى فى هذه الحالة يميل إلى أن يكون من عوامل البيئة العامة.

العوامل التى تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية :

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها :

١- تعدد وتنوع العوامل البيئية :

تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل. فكلما زادت درجة التنوع والتعدد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب - فنية ورياضية وإحصائية - مستحدثة لإتمام هذا التحليل ، وفى حالة تعدد وتنوع وكثرة العوامل البيئية

العامّة والخاصّة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل. والبداة بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال وأنشطة المنظمة.

٢- تغيير أو ثبات العوامل البيئية :

إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها ، فإن كفاءة التحليل تتوقف أيضاً على مدى ثبات أو تغيير العوامل سريعة التغيير والاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً ، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع ولكنها ثابتة - ولو نسبياً - أو أن التغيير الذى يطرأ عليها طفيف ، حينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغيير .

٣- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية :

لا يتوقف الأمر على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغييرها وإنما يضاف إليها أيضاً التكلفة المتوقعة للحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات ، فقد تتعدد المعلومات ، ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة الحصول عليها ، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها. فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها.

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلى ، يجب دراسة كافة العوامل التى تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات والإمكانات مادية كالأموال، والآلات ، والمباني ، والمواد ... وغيرها. أو كانت بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفيذية) وذلك من حيث كفاءة البناء التنظيمى ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى

توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته.. الخ ، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التى تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ، ومدى حرصهم على منظماتهم ، كذلك مدى شهرة المنظمة واسمها التجارى فى السوق ، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها.. الخ.

ولسهولة العرض فإن الكثيرين يميلون إلى دراسة العناصر الداخلية من وجهة نظر المنظمة ، ونعنى بها دراسة مجالات التسويق والإنتاج والتمويل لكونها معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتى تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف.

ويوضح الجدول رقم (١١-٢) أهم عناصر التحليل داخل المنظمة :

جدول رقم (١١-٢)

عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

المتغيرات	العوامل
<ul style="list-style-type: none"> - نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية. - مزيج المنتجات. - وضع المنتجات فى دورة حياة المنتج. - مدى الاعتماد على منتجات رئيسية فى تحقيق المبيعات / الأرباح التدفق النقدى. - شبكة التوزيع (قنوات ومنافذ التوزيع) - بحوث التسويق. 	(١) التسويق
<ul style="list-style-type: none"> - حجم ، ونوع ، وموقع ، وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة. - الآلات (التخصص ، تعدد الأغراض ، مدى عصرية طرق الإنتاج) - تكاليف الإنتاج ، المباشرة وغير المباشرة / الثابتة والمتغيرة ومستوياتها. - المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملائمتها. - نظم الرقابة على الإنتاج. - البحوث والتطوير. 	(٢) الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> - هيكل الأصول الحالى. - هيكل رأس المال وحقوق الملكية. 	(٣) التمويل

<ul style="list-style-type: none"> - التدفق النقدي والسيولة. - الربحية (العائد على الاستثمار ، على المبيعات ...) - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية. - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير فى عمليات التمويل. 	
<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط القوى العاملة (الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع..) - مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت. - الظروف المادية والمعنوية للعمل. - نقابات العمال والاتحادات ... 	(٤) الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> - مدى مناسبة الهيكل التنظيمى ودراسة علاقاته المتشابكة - مستويات التنظيم ومكانة كل منها. - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا. 	(٥) الهيكل التنظيمى

وفيما يلى نعرض لكل عامل من العوامل الداخلية دراستها وتحليلها متبعين فى ذلك منهج التحليل الوظيفى :

تحليل النشاط التسويقي :

يعرف التسويق بأنه : " نشاط إنسانى موجه لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات تبادل "فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هى الموضوع الرئيس - بمراعاة ظروف المجتمع وقيمه وتقاليده - وبالتالي فإن الاستراتيجيات تبنى لكى :

- تقدم منتجات (سلع ، وخدمات ، وأفكار ، ...) يرغبها العملاء.
 - تعكس السعر والجودة والصورة التى يبحث عنها العملاء والمنظمة.
 - تتعرف على وسائل الإعلان الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتبين.
 - تجعل المنتجات متوفرة للعملاء فى منافذ التوزيع الأكثر ملاءمة للعملاء.
- ويوضح الجدول رقم (١١-٣) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية التسويقية بالمنظمة :

جدول رقم (١١-٣)

تساؤلات بهدف تقدير العالية التسويقية

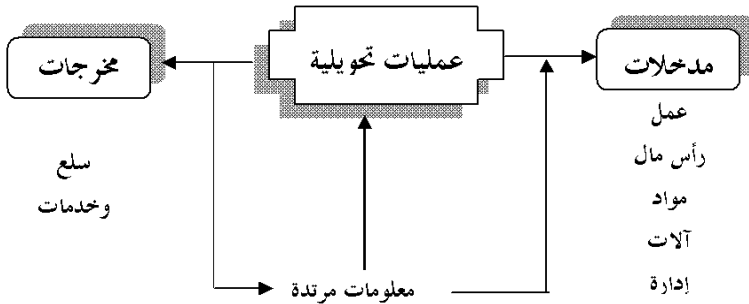
- من هم عملاء المنظمة ؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة ؟
- ما هي الخطوات الواجب اتباعها لكي يظل الاتصال بالعملاء مستمراً ؟
- هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقي .
- هل فقدت المنظمة ركناً كبيراً في السوق ؟ أم كسبت ركناً جديداً ؟
- هل عمق المنتجات واتساعها يتماشيان مع الخطط التسويقية ؟
- هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين ؟
- هل الإعلانات فعالة أو ناجحة؟ وهل تصل إلى الشرائح المقصودة ؟ أم لا؟
- وهل هي مناسبة لدورة حياة المنتجات ؟
- هل يجب أن تصاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة ؟
- من هم المنافسين الكبار للمنظمة ؟ ولماذا يشتري العملاء منهم ؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق ؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها ؟
- هل تنبؤات بحوث السوق واقعية ؟
- هل مزيج الترويج (الإعلان والبيع الشخصي ..) الحالى فعال أو لا؟
- هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة ؟
- هل قنوات التوزيع مناسبة ؟ وهل يجب اضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها ؟
- ما هي علاقة السعر / بالحجم والتنوعية ؟ وماذا يمكن أن يحدث للحجم لو زادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة ؟
- هل تتمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها ؟
- هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضها البعض ؟ وهل العملاء مقتنعون بخدمات المنتج أم لا؟

تحليل نشاط الإنتاج والعمليات :

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل ، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليله أو تصنيع منتجات أو عمليات أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام.

وعلى ذلك فإن إدارة الإنتاج تعتبر النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية ، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (٥/١١) :

شكل رقم (٥/١١)
عناصر النظام الإنتاجي



ويعتبر تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف فى هذا المجال حتى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ويوضح الجدول رقم (١١-٤) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية العمليات والإنتاج.

جدول رقم (١١-٤)

تساؤلات بهدف تقدير فعالية العمليات والإنتاج

- ما هي علاقة التكلفة بسعر البيع ؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوأ من السنوات السابقة ؟
- هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات ؟
- هل المواد الخام مختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا ؟
- ما هي التكاليف (العمل - المواد - المعدات) المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات ؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها ؟
- ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات ؟ وما هي علاقته بخطة الإنتاج ؟
- هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المديرين المسؤولين في الوقت المناسب ؟
- هل المباني والمعدات في حالة صلاحية مناسبة ؟ وتتمشى مع المتطلبات المرجوة ؟
- هل توجد علاقات جيدة مع مديري التسويق والأفراد ؟ وغيرهم من مديري الإدارات الأخرى أم لا ؟ ولماذا ؟
- ما هي الإجراءات التي تتخذ للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية ، والإضاءة ... الخ ؟
- ما هو غرض البحوث والتطوير ؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية والمنتجات ؟
- هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا ؟
- هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوي الخبرة التأهيل المناسبين ؟ وما هي مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة ؟

تحليل النشاط التمويلي :

يتم التمويل فى المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها ، وإجراء عمليات التخطيط المالى ، والرقابة والتحليل المالى ، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة ، والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولهذا فمن الضروري الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ، كذلك الطويلة والقصيرة وبحث تطور قيمة الأسهم ، وتقدير أعباء الديون ، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.

كما يجب دراسة التخطيط المالى والطرق والوسائل المستخدمة فيه كالميزانيات النقدية والتقديرية ، وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة ، وتحليل التعادل لبحث مدى فعالية هذه الطرق ودقتها فى التخطيط لعمليات ومعاملات المنظمة ، وتأتى عمليات التقييم الرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بهدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة من عدمه.

ويوضح الجدول رقم (١١-٥) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية للتمويل فى المنظمة.

جدول رقم (١١-٥)

تساؤلات بهدف تقدير عالية التمويل

- ما هي المعايير التي وضعت لقياس الأداء المالي ؟ وماذا يحدث إذا لم تتحقق تلك المعايير ؟
- هل التحليل المالي يظهر أية انحرافات إيجابية أو سلبية / عالية أو منخفضة ؟
- هل التحاليل المالية تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام؟ ما هي؟
- هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تتناقص ؟ وفي أى المجالات ؟
- هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتماشى مع الخطط المالية للمنظمة ؟
- هل التدفق مناسب لعمليات المنظمة ؟
- هل التقارير المالية مناسبة ؟ وفي وقتها المناسب ؟ وهل يتم الاستفادة منها؟
- كيف تتم مقارنة الأرباح / السيولة / المديونية ؟ وكذلك نسب النشاط ؟ بمثيلتها في الصناعة ؟ أم بالنسبة للأداء السابق ؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق ؟
- هل يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام بالرقابة على المخزون ؟
- هل الزيادة في المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أو تضخم ؟
- ما هي سبل التقييم غير المعقولة (غير الرشيدة) أو غير العادلة؟
- هل تقدم التحاليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة ؟
- هل طرق تقييم المخزون تعطى نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون ؟

تحليل الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية : " ذلك بالنشاط الذى يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والانتفاع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة"

وعل ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر النشاط الذى يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم ، وتوفير جو العمل المناسب لهم ... مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التى تتبناها المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (١١-٦) أهم التساؤلات الواجب مراعاتها للوقوف على نواحي القوة والضعف فى مجال إدارة الموارد البشرية.

تحليل الهيكل التنظيمى والإدارة :

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمى للمنظمة بمختلف أبعاده ، أن يجب دراسة وتقييم درجة المركزية أو اللامركزية التى يتم تطبيقها. ومدى فعاليتها فى تحقيق أهداف المنظمة ، كما يجب دراسة السلطة والمسئولية ، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبير فى إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها، بجانب درجة المسئولية التى تقع على كل مستوى تنظيمى ، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه.

بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف فى كافة المستويات ، كذلك مدى اتساعه أو ضيقه. هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضها البعض ، وبينها وبين المستويات التنفيذية من جهة أخرى ، بما يؤدى إلى التعرف على مدى فعالية نظم الاتصال والمعلومات الرأسية والأفقية والمنقاطعة.

جدول رقم (١١-٦)

تساؤلات بهدف تقدير فعالية إدارة الموارد البشرية

- هل يوجد تَبَوُّ بالاحتياجات من الموارد البشرية ؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات وهل يستخدمها المديرون فعلا أم لا ؟ أم أنها مجرد نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية ؟
- هل تنتظر الإدارة إلى العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة ؟
- هل يوجد توصيف وتحليل أم لا ؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة ؟ وهل يتفهم ذلك العاملين بوضوح ؟
- هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات (التعيين - الاختيار - الترقية ...) على الوجه المطلوب أم لا ؟
- هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية ؟ أم يوجد بينها تعارض ؟ وفي أى النواحي ؟
- ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة ؟ وما هى درجة ولائهم وانتمائهم لها ؟
- هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها ؟ ولماذا ؟
- هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا ؟ وما هى الأسباب ؟
- هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم ؟
- هل تقويم الأداء والإنجاز بانتظام ؟ وماهى المجالات التى يتم استخدامه فيها ؟
- هل الإدارة تبذل العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها ؟ كذلك بالقضايا والمشكلات المحتملة ؟ وهل تستعين بأرائهم عند تحدي الأهداف واتخاذ القرارات ؟
- ما هى العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العملية ؟

وبوضح الجدول رقم (٧-١١) أهم التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية الهيكل التنظيمى والإدارة بالمنظمة.

جدول رقم (٧-١١)

تساؤلات بهدف تقدير فعالية الهيكل التنظيمى والإدارة

- هل يوجد شخص / أو أشخاص معينين يمثلون مراكز قوى بالمنظمة ؟ ولا يوجد لهم بديل ؟
- هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً ؟ وما هى الأسباب التى أدت إلى ذلك ؟
- هل يظل المديرون فى وظائفهم لمدة طويلة ؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لمديرها ؟
- هل يصيغ المديرون أهدافاً واضحة لأدائهم ؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم ؟
- هل الاستراتيجيات التى قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير فى وضعها الصحيح ؟ وهل لها خبرة فى مجال تحديد البدائل التى يجب مراعاتها ؟
- هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الإنجاز ؟
- كيف يرى المنافسون وباقى الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة ؟
- ما هى درجة اللامركزية التى يتم الاستعانة بها ؟
- إلى أى مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة ؟
- إلى أى مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بأراء ومقترحات العاملين فى المستويات الأدنى ؟

○ الفصل الثاني عشر

المسئولية الاجتماعية

✍ بقراعتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية
- الاتجاهات نحو المسؤولية الاجتماعية
- أطراف ومجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في الفكر الإسلامي
- الاختلافات الجوهرية بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الفكر التقليدي ومفهومها في الفكر الإسلامي.

م

يمثل الدور الاجتماعى لمنظمات الأعمال أهمية بالغة فى الفكر الإدارى المعاصر ، حيث أصبح من المنتظر أن تمارس منظمات الأعمال الأنشطة الاجتماعية المتعددة لتعيش متطلبات مجتمعاتها ولتتمكن من التصدى لمنافسيها ولتحقق آمال عملائها.

وهذا الفصل يتعرض لبيان مفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة ، إلى جانب تناوله لمختلف الاتجاهات نحو المسؤولية الاجتماعية سواء المؤيد لتحمل المنظمة بدورها الاجتماعى أو تلك المناهضة والمعارضة لإقحام منظمات الأعمال فى الأنشطة والأعمال الاجتماعية كما يتطرق حديثنا فى هذا الفصل إلى بيان أطراف ومجالات المسؤولية الاجتماعية فى الفكر الإسلامى مع عرض لنواحى الاختلاف بين مفهومها فى الفكر التقليدى ومفهومها فى الفكر الإسلامى.

ولهذا نتعرض فى هذا الفصل للموضوعات التالية :

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- الاتجاهات نحو المسؤولية الاجتماعية
- أطراف ومجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامى
- الاختلافات الجوهرية بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية فى الفكر التقليدى ومفهومها فى الفكر الإسلامى.

مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

رغم الكتابات المتعددة فى هذا المجال ، إلا أنه لا يوجد تعريف قاطع للمسؤولية الاجتماعية. فلقد تناولها الكثير من الكتاب كل حسب رؤيته ، ويرجع تباين الآراء إلى اختلاف الأغراض التى من أجلها يطالبون بهذه المسؤولية ، فمن بين الأفراد المهتمين بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة الفلاسفة والأخلاقيين ورجال الاقتصاد ، وقادة المنظمات ، وأعضاء الاتحادات ، والعمال ، والمستهلكين ، وأساتذة الجامعات ، والقادة السياسيين والمنتجين ، ورجال القضاء ولقد انقسم الكتاب تجاه تعريفهم للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة إلى فريقين ، يمكن التعرض لهما على النحو التالى :

أ- تعريفات تهتم بمصالح الفئات الأخرى بالمجتمع :

حيث يربط الكتاب مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمدى قدرة المنظمة ومساهمتها فى تحقيق رخاء ورفاهية المجتمع والتدخل لعلاج مشاكله ولا يدخل فى ذلك الاهتمام بمصالح المساهمين باعتبارها وظيفة المنظمة الرئيسية ، ومن هذه التعريفات :

يقول " Eells & Walton "

- " عندما يتحدث الناس عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات فإن تفكيرهم ينساق إلى مدى دراسة المنظمة وتعرضها للمشاكل والأحداث الاجتماعية السارية ، كذلك يتطرق تفكيرهم إلى المبادئ الأخلاقية التى ينبغى أن تحكم العلاقات بين المنظمة والمجتمع ، وتجدهم مهتمين بتأثير المنظمات على الفرد والمجتمع ، والإمكانات التى تبذل للإصلاح من جانب المنظمات الكبيرة بمراعاة القيم المتأصلة فى هيكل الحكومة والمجتمع.

ويربطها "Robert H. Boc" بالإطار الأخلاقى لإدارة المنظمة فيقول :

- " تشير المسؤولية الاجتماعية إلى مدى اقتناع المديرين عند اتخاذ القرارات بالمضمون الأدبى والأخلاقى Moral and Ethical Content بحيث تغطى القيم المستخدمة فى صنع القرار بالمنظمة بما يزيد على احتياجات ومتطلبات المبادئ القانونية واقتصاديات السوق "

وارتباطاً بالجانب الأخلاقى يقول أحد الكتاب :

- " إن مصطلح المسؤولية الاجتماعية يشير فى الواقع إلى معنيين يرتبط كل منهما بالآخر ، أولهما : أن المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية للأعمال الفردية للشخص ، فوجهة نظر الفرد قد تحدد مثلاً هل يجب تعظيم أرباح الملاك أم يجب الإنفاق للحد من التلوث ، وثانيهما : أنها تشير إلى الدور الذى يجب أن تلعبه المنظمة فى حل مشاكل المجتمع ، والمساهمة فى تحليل القضايا الاجتماعية والاهتمام بتخفيض البطالة وتحسين أحوال العاملين " .

ويرى البعض أيضاً :

- " أن المسؤولية الاجتماعية تشمل الالتزام نحو الجمهور العام والمجموعات ذات الاهتمامات المميزة ، ولهذا فإنها تتبع من أنشطة المنظمة التى تؤثر على المجتمع من الناحية الاجتماعية بدرجة أكبر من الأنشطة العادية للمنظمة "

وينظر " Thomas M. Jones " إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها :

- " تلك الفكرة التى تطالب المنظمة بالتعهد والالتزام نحو مجموعات معينة فى المجتمع غير المساهمين وذلك من تلقاء نفسها دون تدخل قانونى أو تشريعى "

ويبنى هذا التعريف على أساس :

- أن التعهد والالتزام بهذه المسؤولية يمتد إلى ما وراء الواجب التقليدي للمساهمين ويتعداه إلى الفئات الاجتماعية الأخرى كالعملاء والممولين والجماعات الأخرى والعاملين بحيث تصبح القضية بيان الفئات الواجب رعايتها وأولوياته.
- أن تتبنى المنظمة هذا الالتزام تطوعاً في حين أن سلوكها تبعاً لقوى القانون الإلزامية والتشريعية ليس تطوعاً.
- وهناك من ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها : " مراعاة حقوق الجيرة الحسنة "

وتتطوى هذه النظرة على :

- عدم القيام بأى عمل من شأنه إفساد صلة الجوار .
 - التعهد بحل مشاكل الجوار .
- ويعتمد هذا الرأى على المفهوم التبادلى ، إذ أن من يقدم المساعدة اليوم قد يكون فى حاجة إليها غداً ، ومن يقدم المساعدة فى عمل ما قد يكون فى حاجة إلى مساعدة فى عمل آخر .

ومما سبق يتضح أن هذا الفريق اعتمد عند تعريفه للمسؤولية الاجتماعية على أن قيامها بتحقيق الأرباح ورعاية مصالح المساهمين ليس عنصراً من عناصر مسؤولياتها الاجتماعية ، وإنما يمثل وظيفتها الرئيسية التى قامت من أجل تحقيقها .

وعلى المنظمة مراعاة الاهتمام بالفئات الأخرى التى لها علاقة بها حتى يمكنها إتمام وظيفتها الاقتصادية بكفاءة ، ولذا يعترف هذا الاتجاه بمسؤولية المنظمة نحو جميع الفئات الخارجية أثر نتائج أنشطتها ، ويأخذ فى الاعتبار الاهتمام بمفاهيم العدالة والمساواة فيما يتعلق بالأهداف الاجتماعية.

ولا يتفق الكاتب مع هذا الاتجاه لأن إدارة المنظمة تمثل فئة من الأفراد تم اختيارها ، وعليها مراعاة توازن الرعاية والاهتمام لمختلف المصالح الاقتصادية والاجتماعية سواء للمساهمين - أصحاب الفضل فى وجود الأفراد المسؤولين عن إدارة المنظمة فى مكانهم هذا - أو لغيرهم من الفئات - أصحاب التأثير الاجتماعى والاقتصادى فى حياة المنظمات - حتى يمكن للمنظمة الاستمرار والتطور .

ب- تعريفات تهتم بتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المؤثرين بنشاط المنظمة بما فى ذلك رعاية مصالح المساهمين.

فيرى البعض أن المدير لكى يعنى بمسئوليته الاجتماعية تجاه المجتمع - بجانب اهتمامه بالمصالح الشخصية للمساهمين - يجب عليه دراسة متطلبات النظام الاجتماعى ككل بدلا من التركيز على المنظمة (كنظام فرعى) وذلك لأن قرارات المنظمة لها تأثير على المنظمات والأفراد الآخرين بالمجتمع مما يفرض على المدير أن يكون على وعى بهذا التأثير وأن يعطيه الوزن المناسب عند اتخاذ القرارات.

ويرى " Anderson " أن المسؤولية الاجتماعية هى الحاجة لتقييم أثار القرارات الشخصية والتنظيمية فى إطار نظام اجتماعى متكامل ، ولا يعنى هذا بالضرورة إهمال الربحية ولكن يجب تحقيق الأرباح بطريقة مقبولة إجتماعياً.

كذلك يرى : " Brigham " أن المسؤولية الاجتماعية تعنى تحقيق الرخاء للمجتمع ككل . وهذا لا يتحقق بالطبع فى ظل ارتفاع تكاليف الإنتاج وبالتالي ارتفاع أسعار البيع للمستهلكين ، وعلى المنظمة أن تأخذ فى اعتبارها إلى جانب تحسين العائد على الاستثمار جودة منتجاتها ومسايرة احتياجات المجتمع .

ويتناول " Walton " فكرة المسؤولية الاجتماعية من جانبين :

يتمثل الأول منهما فى تبني إدارة المنظمة لأخلاقيات الولاء للملاك والاهتمام بمصالحهم بينما يتمثل الثانى فى تبيينها لأخلاقيات المجتمع مما يتطلب التزام المنظمة بقيم المجتمع بما يؤدي إلى تحقيق رفاهيته ورخاءه.

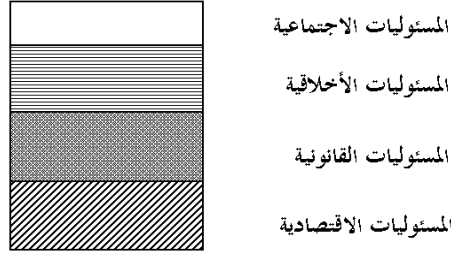
ويشير " Walton " إلى أربعة أسباب تجعل إدارة المنظمة تتجه للاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع ككل (الجانب الثانى) هى :

- أ- أن المنظمات فى سبيل قيامها بعملياتها الإنتاجية تحدث تغيرات بالمجتمع ولا يمكنها أن تعيش بمعزل عن هذه التغيرات.
- ب- أن المنظمات التى تريد أن تعمل حرة بعيدة عن القيود الحكومية ستقتل بلا شك.
- ج- أن الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها أدى إلى تغير النظرة عند اتخاذ القرارات حيث أصبحت الإدارة الآن مسئولة عن كل تصرفاتها تجاه مختلف الفئات مما يلقي عليها مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع.
- د- أن قضية الفردية فى التصرفات ستجعل المنظمة بمعزل عن المجتمع وعديمة التأثير فيه فى مواجهة المنظمات والاتحادات الكبيرة.

ويرى " Carrol " أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تشمل الآمال والتوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية التى ينتظرها المجتمع من المنظمات فى فترة زمنية. وتأخذ مستويات المسؤولية الاجتماعية الكلية Total Social Responsibility للمنظمة ما يمثله الشكل رقم (١/٢).

الشكل رقم (١/١٢)

مستويات المسؤولية الاجتماعية الكلية المنظمة



ولهذا فإنه يرى أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة تشتمل على مستويات أربعة أهمها وأولها يتمثل فى كفاءة الأداء الاقتصادى ، فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة. ويجب أن يتم ذلك فى ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات التى تعمل المنظمة فى ظلها. هذا وينتظر المجتمع من المنظمة أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية التى تعبر سلوكها - غير المنصوص عليها فى القوانين - الذى يتوقعه المجتمع منها ، إذ يجب عليها مراعاة العدالة والأمانة فى معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها. أما المسؤوليات التطوعية التقديرية فترجع إلى مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها كإعداد برامج تدريب المعوقين وإتاحة فرص العمالة وتمويل البرامج الخيرية كذلك تمويل مشروعات التجديد الحضارى ... وغيرها.

ويرى البعض أن المسؤولية الاجتماعية تمثل :

" الأنشطة التي يقوم المشروع بتنفيذها اختياريًا والتي تعنى بالتزامات المشروع تجاه المجتمع بالإضافة إلى التزامات المشروع تجاه أصحابه وهذا يعنى مراعاة الأنشطة الاجتماعية بجانب الهدف التقليدي للمشروع وهو تعظيم الربح "

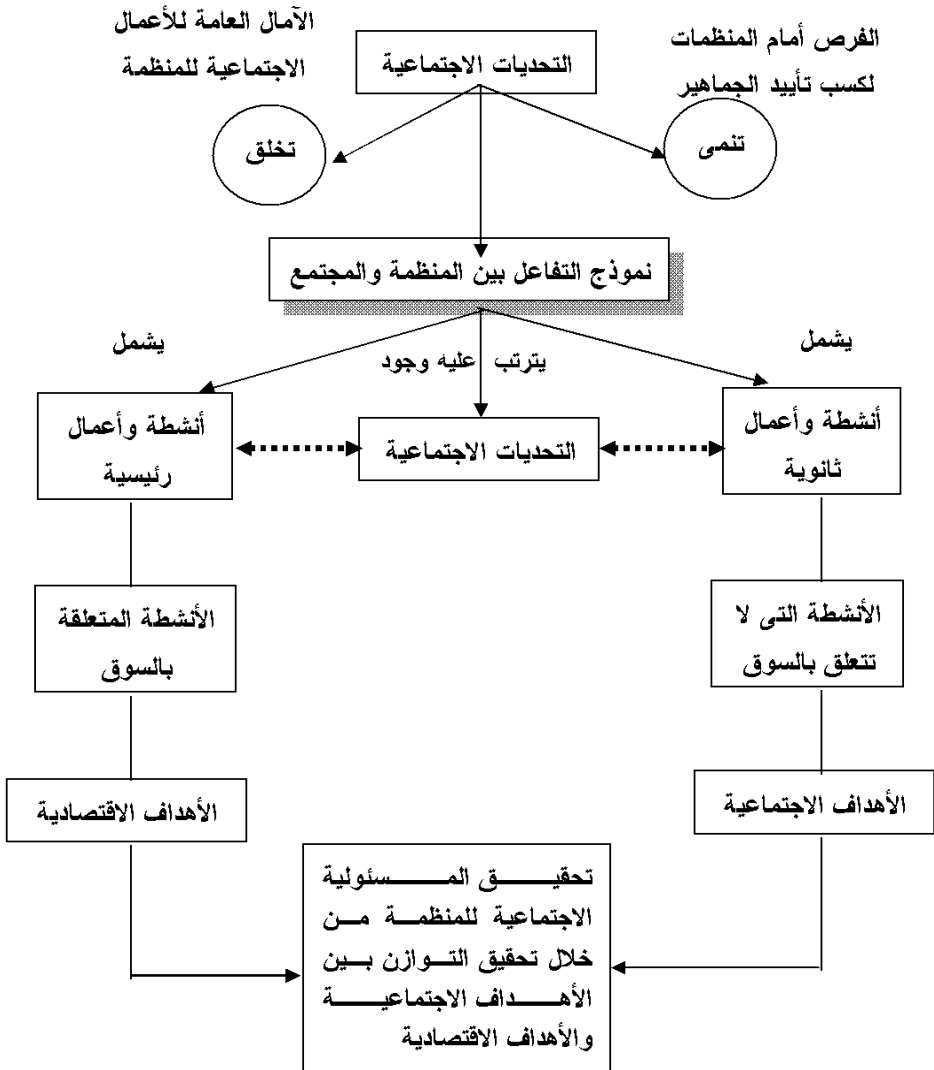
ويشير كل من " Keith Davis & William C. Frederick " إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة. وطالبا أن تكون استجابة المنظمة لتلك المسؤوليات عن طوعية وليس خوفاً من النقد أو التهديد باستخدام القانون ، وينصحا منظمات الأعمال بالاستجابة لمتطلبات البيئة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاهها ، وإلا فإن المجتمع على المدى البعيد سيسلب مكانتها وقوتها لما أسمىاه بالقانون الحديدي للمسؤولية ويبين الشكل رقم (٢/١٢) وجهة النظر السابقة.

وبميل الكاتب إلى ما ذهب إليه الفريق الأخير ، وذلك للأسباب التالية :

- ١- إن توازن الاهتمام بين مصلحة المساهمين ، ومصالح الفئات الأخرى يخلق نوعاً من الإنصاف والعدالة ، ويخلق الرضا لأفراد المجتمع ، وخاصة بعد فصل الملكية عن الإدارة.
- ٢- إن الكفاءة الاقتصادية للمنظمة لن تتحقق بمعزل عن التأثيرات الاجتماعية السائدة في المجتمع.
- ٣- إن المجتمع من خلال عناصره وفئاته المختلفة يعتبر صاحب الفضل الأول في نجاح المنظمة وتحقيقها للأرباح ، فلا أقل من مراعاة عدالة الاهتمام بهذه العناصر والفئات ليستمر للمنظمة نجاحها وتحافظ على تحقيق أرباحها.

الشكل رقم (٢/١٢)

التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية



- ٤- إن المساهمين لن يرضوا بتعظيم الأرباح في الأجل القصير ، ولكنهم يرغبون استمرار هذه الأرباح بمعدلات مناسبة مع تحقيق السمعة الطيبة والمركز المرموق لمنظماتهم في الأجل الطويل بما يقتضى توطيد العلاقات مع مختلف الأطراف.
- ٥- إن العاملين لن يقبلوا حصول المساهمين على الأرباح الطائلة مع عدم استفادتهم وتحقيق رقيهم ورفاهيتهم وهم أصلاً من العناصر الرئيسية في تحقيق هذه الأرباح.
- ٦- إن العملاء الذين ينفقون أموالهم للحصول على منتجات تلك المنظمات ، لن يستمر تعاملهم معها إذا لم تحافظ على أمانهم وسلامتهم وإمدادهم بالمعلومات الصحيحة والمنتجات الحديثة.
- ٧- إن أجهزة المجتمع وعلمائه ومفكريه لن يقفوا - دائماً - متفرجين وهم يرون تلك المنظمات تستفيد من مختلف موارد المجتمع وعناصره وتحقق الأرباح ، ولا تقدم له أى مساعدة لحل مشاكله الاجتماعية المتعددة التى قد تكون هى ذاتها من أساسها.

ويتضح مما سبق أن الحجج والمبررات التى يركن إليها أنصار الاتجاه الأول - المعارض - لا تقوى أمام الرد عليها ، فقد أصبح من الضرورى بل من الأمور الملحة على إدارة المنظمات الاهتمام بمسئوليتها الاجتماعية تجاه جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطها طالما تأمل فى الاستمرار والنمو وتحقيق الأرباح.

الاتجاهات نحو المسؤولية الاجتماعية.

فى العصور الوسطى اتسع نطاق المعاملات وازدهرت التجارة بشكل كبير، وكانت الأرباح هى المعيار لنجاح العمليات التجارية ، ويعتبر آدم سميث من رواد الفكر الاقتصادى فى هذه الفترة ، وقد ركز فى كتابه "ثروة الأمم" الصادر عام ١٧٧٦ على تقسيم العمل والتخصص ، وتحقيق مصالح المنشأة التى تتمثل فى تحقيق الأرباح بما يحقق مصالح المجتمع ككل ، وأن حركة السوق كفيلة بتحقيق هذه المصالح ، وهكذا كان التركيز فى هذه الفترة على الربح كهدف رئيسى وغاية يقصدها من يدخل مجال المعاملات ، وانصببت إسهامات العلماء والرواد لبيان الأساليب والوسائل التى تحقق ذلك.

وفى أوائل القرن العشرين ، وبعد الحرب العالمية الأولى تغيرت وجهة نظر المجتمع للمنظمات والعمليات التجارية إلى حد ما ، حيث تبنى "Oliver Sheldon" فى كتابه "فلسفة الإدارة" اتجاهاً جديداً اهتم فيه بمزج الأخلاق والقيم بالإدارة العلمية ، لهذا يقول :

" من المهم أن نحرص فى مستهل تفكيرنا عن الإدارة أن مسئوليتها الأولى مسئولية اجتماعية جماهيرية مهما أصبحت الإدارة علمية ، ومهما توقف تطور قدرتها على استخدام الأسلوب العلمى "

ومنذ الخمسينات من هذا القرن والجدل مستمر حول مدى التزام المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية بين مؤيد ومعارض ، وحتى المؤيدون تختلف وجهات نظرهم حول الفئات التى يجب أن تهتم بها المنظمات ومجالات الاهتمام لكل فئة حيث يرى البعض قيام المنظمة بدورها الاجتماعى يؤثر على أرباحها ، وكفاءتها فى أداء عملياتها ، وبالتالي يجب أن تعطى المنظمة جل اهتمامها

لوظيفتها الاقتصادية ، فى حين يرى البعض الآخر أن وفاء المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية يساعدها على تحقيق مزيد من التقدم والنمو الأمر الذى يؤدى بدوره لتعظيم الربح.

وفيما يلي استعراض لوجهتى النظر السابقتين وأسانيد كل منهما :

الاتجاه الأول : التركيز على أداء المنظمة لوظيفتها الاقتصادية :

يرى أنصار هذا الاتجاه أن المنظمة يمكنها تحقيق أفضل النتائج الاجتماعية أيضاً إذا هى أدت بنجاح وظيفتها الاقتصادية ، حيث سترتب على ذلك تحقيق قوة إنتاجية أكبر وأرباح أكثر ، ونمو اقتصادي مستمر مما يزيد من قدرة المجتمع على تناول مشاكله بالدراسة والتحليل. فوجد أن " Theodore Levitt " ينادى بالفصل بين وظائف الجهات المختلفة ، فمتطلبات الرفاهية والمجتمع من وجهة نظره ليست من أعمال واهتمامات منظمات الأعمال ، وإنما هدف المنظمة واهتماماتها تتمثل فى أداء وظيفتها الاقتصادية من أجل تحقيق الأرباح، كما أن وظيفة نقابات العمال هى المحافظة على حقوقهم والعمل على راحتهم ، والعمل الحكومى ليس كعمل المنظمات ، وعمل المنظمات ليس كالعمل الحكومى ، ويضيف : "وفى النهاية نجد أن منظمات الأعمال عليها الالتزام بمسؤوليتين فقط ، الأولى طاعة القوانين والتشريعات الأساسية التى تواجهها كل يوم بكياسة وحسن تصرف (الأمانة ، الصدق ، الإخلاص ، ...) بينما تتمثل الثانية فى السعى للحصول على المكاسب المادية"

ومن أشد أنصار هذا الاتجاه رجل الاقتصاد الشهير Milton Friedman الذى يقرر أن هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط للمنظمة تتحقق من خلال استخدام المنظمة لدورها ومزاولة أنشطتها الرئيسية لزيادة أرباحها مادامت

تعمل فى ظل قواعد المهنة ، وتحكمها المنافسة الحرة ودون خداع أو احتيال ، كذلك يرى " Peter F. Drucker " أن المنظمة يجب أن تعمل على تحقيق أرباح كافية ومعقولة فهذه المسؤولية الاجتماعية الأولى وواجبها تجاه نفسها والعاملين به.

ويبرز ذلك بقوله :

" إن المجتمع لن يكسب ولكنه سيخسر لو أن كفاءة أداء المنظمات لوظيفتها الرئيسية قد انخفضت أو تدهورت ولهذا فإن أداء المنظمة لوظائفها ومهامها الرئيسية تعتبر المسؤولية الاجتماعية الأولى "

وإن كان " Peter Drucker " أخف حدة عندما ذهب إلى أن أداء المنظمة لوظيفتها الاقتصادية بكفاءة يمثل مسئوليتها الاجتماعية الأولى ، مما يعنى وجود مسئوليات أخرى - تالية فى الأهمية - تهم إدارة المنظمة.

ويستند أنصار هذا الاتجاه إلى المبررات أو الحجج التالية :

١ - الوظيفة الاقتصادية هى أساس قيام المنظمات :

فهم يقررون أن نجاح المجتمع يعتمد على دور المنظمات والمؤسسات المتخصصة فى خدمته ، فالمنظمة هيئة اقتصادية يجب أن تتعامل بالأسلوب الاقتصادى فقط كى تخدم المجتمع جيداً ، وكونها تهدف لتحقيق مزيد من الأرباح فإن هذا ينطوى على السلوك الاجتماعى مادامت تتحلى بأخلاقيات التعامل ، وبذلك فإن إضافة الوظيفة الاجتماعية لاهتمامات المنظمة سيؤدى إلى اضطراب وتخطب قاداتها بدرجة كبيرة مما يجعلهم غير قادرين على إدارة منظماتهم بنجاح. وعلى ذلك فالمزج بين الأغراض الاجتماعية والاقتصادية سيقول منظمة مفككة تنهار لتعدد الأطراف المتعاملة فضلاً عن تباين أهدافهم.

وفى سبيل تنفيذ هذا المبرر نجد أن منظمات الأعمال لا تستطيع أن تعمل بمنأى عن الآثار السلبية الناجمة عن وجود بعض المشاكل فى بيئتها الاجتماعية، فهذا بلا شك سيؤثر على إمكانية تحقيق هدفها الاقتصادى خاصة وأن أى منظمة جزء من المجتمع ، فهى تتأثر به وتؤثر فيه إيجابياً وسلبياً ، ولا يمكن للمنظمة أن تعيش فى مجتمع مريض ، أو تتصل من سلبيات هذا المجتمع وتستفيد من إيجابياته ، وإن حاولت ذلك بعزل نفسها عنه بحجة التفرغ لهدفها الاقتصادى فإن المجتمع سيجرمها من عضويتها فيه ، فالمشاركة الاجتماعية لا تتعارض مع الدور الاقتصادى للمنظمة بل تتكامل معه

٢ - الاهتمام بمصالح المساهمين له الأولوية المطلقة :

إن الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع لا ينتج إلا بمراعاة مصالح المساهمين وإعطائهم الأولوية الكاملة وأن لوائح وقوانين المنظمات تحدد سلوكها وأعمالها وتبعتها عن ممارسة الوظيفة الاجتماعية علاوة على أن المديرين ما هم إلا أجراء عند المساهمين لذا يجب أن يخدموهم فقط بحيث تتميز قراراتهم بمراعاة رغبة المساهمين فى زيادة الأرباح ، وحماية المنظمة وطاعة القانون ويجب أن تكون المعايير الاقتصادية هى المعايير التى يقاس بها النجاح وقد بين " Milton Friedman " ذلك بقوله :

" لو أن المديرين استخدموا موارد منظماتهم فى الأغراض الاجتماعية ، فإنهم ينفقون أموال آخرين دون أن يكون لهم سلطة فى ذلك "

إلا أن التغير الذى حدث فى إدارة المنظمة ، وفى قيم المجتمع أدى إلى زيادة المسؤوليات الملقاة على عاتق المديرين وامتدت تلك المسؤوليات - بجانب المساهمين - إلى العاملين والمستهلكين والمجتمع ككل مما يحتم عليهم مراعاة مصالح هذه الفئات مجتمعة ، ولن تؤثر تكاليف الإنفاق لهذه المتطلبات الاجتماعية على أرباح المساهمين ، لأنه سيدر عائداً على المدى البعيد .

٣- نقص المهارات اللازمة لممارسة المشاركة الاجتماعية لدى المنظمات :

إن المسؤولين عن منظمات الأعمال يفتقرون إلى المفاهيم والمهارات التى تمكنهم من أداء الدور الاجتماعى بنجاح وتناول القضايا الاجتماعية بالتحليل ، فهم غير مدربين على ذلك ولن يفلحوا إذا أجبروا على هذه الممارسات ، ويضيف البعض أن المسؤولين بالمنظمات هم أفراد أنانيون يلهثون وراء كل جنيه يتمكنون منه ليحققوا الأرباح بمفردهم لذا فإنهم لن يترددوا فى الاستفادة من جيرانهم إذا ما تعلق الأمر بالأرباح ، لذا فأناس من هذا النوع ليسوا محل ثقة فى إدارة البرامج الاجتماعية وغير صالحين من الناحية الفلسفية والوجدانية لهذا العمل.

ومع أن المسؤولين قد يكونون غير مدربين على الممارسات الاجتماعية ، إلا أن التأثير الاجتماعى لتصرفاتهم لا يمكن تجنبه ، مما يعنى ضرورة إكسابهم تلك المهارات وهذا أمر ميسور فى ظل برامج التنمية الإدارية الحديثة ومع التغير الهائل فى القيم الاجتماعية واتجاهات المنظمات ، والمنافسة ، واتساع دور المنظمة فى المجتمع ، لذا يمكن القول بأن هذا الإدعاء ليس بمبرر للتوصل من المسؤولية الاجتماعية.

٤- السلوك الأخلاقى ينطبق على الأفراد لا على المنظمات :

فأصحاب هذا الاتجاه يرون أن المفاهيم الأخلاقية تطبق على الأفراد لا على المنظمات ، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها ، وطالما أن المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى إذاً فهى مسألة ضمير وهذا لا يمكن إلا للشخص الطبيعى ولا ينطبق على المنظمة لكونها شخصية اعتبارية.

وهذا الإدعاء مردود عليه بأن منظمة الأعمال لا تسير نفسها بنفسها وإنما تحقق أهدافها من خلال العنصر البشرى خاصة القادة ، والكثير من الخصائص والمفاهيم كالأهداف والقيم الاقتصادية والاستراتيجيات تنسب للمنظمات كما تنسب للأفراد الطبيعيين.

ويرد على ذلك أيضاً أحد الكتاب بقوله أن المنظمة تستطيع بل يجب أن يكون لها ضمير، وأن لغة الأخلاقيات لها مكان بكل تأكيد فى قاموس المنظمة.

٥ - غموض مفهوم المسؤولية الاجتماعية وصعوبة تحديد فئاتها ومجالاتها:
من نقاط الاعتراض التى تثار أيضاً غموض مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، وما هى الفئات الأخرى - غير المساهمين - التى يجب الاهتمام بها ورعايتها؟ وأولوية ترتيبها ؟ وما هو القدر المناسب اللازم إنفاقه من الأموال لخدمة هذه الفئات ؟

ومع أن هذه القضية مازالت متشعبة فى أذهان الكثيرين سواء من حيث الفئات التى يجب الاهتمام بها ، أو الأعمال والبرامج التى يجب القيام بها أو المخصصات التى يجب تحديدها لممارسة هذه الأعمال والبرامج ، إلا أن هذا يجب ألا يدفع المنظمة إلى التوصل من مسئولياتها الاجتماعية، بل يجب عليها:

- أن تتوقع متطلبات المجتمع وتحاول الوفاء بها قبل أن ينتقدها المجتمع
- ألا تركز على الربح فقط دون دراسة مصالح المجتمع ومحاولة التوازن بين هذا وتلك.
- أن تحرص على عدم إلحاق الضرر ببيئتها من خلال ممارستها لأنشطتها بشكل مباشر أو غير مباشر.

٦ - ارتفاع التكاليف الاجتماعية :

وأصحاب هذا الاتجاه يتخوفون من أن تغطي الدوافع الاجتماعية على الأهداف الاقتصادية مما يقود المنظمة إلى الانتهاء والفشل. ويطالبون بالاهتمام بمصالح المساهمين والعاملين والعملاء ، ويحذرون من أن الضغوط الاجتماعية الخاصة بالتكاليف يمكن أن تؤدي إلى الركود فى كثير من المنظمات الصغيرة ، وبالتالي فإن التكاليف الاجتماعية ، تمثل ترفاً وتبيداً لموارد مثل هذه المنظمات ولا يستطيع أن يتحملها إلا المنظمات العملاقة.

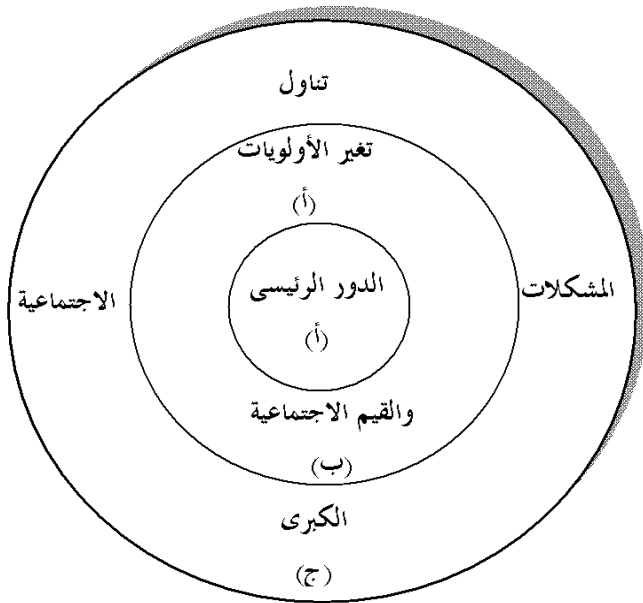
ويمكن الرد عليهم فى هذا الصدد بأنه طالما تستفيد المنظمة من المجتمع الذى تعيش فيه (توفير المواد ، العمال ، الأسواق ... وغيرها) فليس أقل من أن ترد له بعض الجميل بالاهتمام به وتنميته والمساهمة فى تطويره ، هذا إلى جانب أن هذه التكاليف تمثل عبئاً فى المدى القصير بينما تبني صورة طيبة وتقيم علاقات حسنة مع المنظمة من قبل المجتمع وتزيد الأرباح على المدى البعيد.

ومن منطلق توازن القوة مع المسؤولية فإن المنظمات الصغيرة سيكون دورها الاجتماعى على قدر مكانتها. ولا يطالبها أحد باستنزاف مواردها.

والخلاصة ، أن أصحاب هذا الاتجاه يرون أن المنظمة لها هدف واحد هو الوظيفة الاقتصادية وعليها أن تسعى إلى أدائها بأعلى كفاءة من أجل تحقيق الربح بما يحقق مصالح المساهمين ، أما الاعتبارات والعوامل الاجتماعية فهذه أمور لا تخص منظمات الأعمال.

الاتجاه الثانى : الموازنة بين تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف الاجتماعية :
ومؤيدو هذا الاتجاه ، وقد دعتهم التغيرات الاجتماعية الكبيرة فى المجتمع
ودور منظمات الأعمال من خلال معاملاتها ومنتجاتها إلى الاهتمام بالسعى نحو
التوازن بين كل من تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف الاجتماعية.
فقد حددت لجنة التنمية الاقتصادية Committee For Economic
المنوعة بمنظمات الأعمال كما يبينها الشكل رقم (٣/١٢) :

الشكل رقم (٣/١٢)
يوضح المسؤوليات المنوطة بمنظمات الأعمال



ومن الشكل رقم (٣/١٢) يتضح أن الدائرة الداخلية (أ) تشير إلى المسؤوليات الرئيسية التي تؤدي إلى تحقيق الدور الاقتصادي بكفاءة عالية بغية تحقيق أهداف الربحية للمساهمين. والدائرة الوسطى (ب) تشمل مسؤوليات الدائرة (أ) بجانب المسؤوليات الإضافية التي تعكس تغير الأولويات والقيم الاجتماعية حسب متطلبات المجتمع. والدائرة الخارجية (ج) تشمل بجانب ما سبق المسؤوليات التي يمكن لمنظمات الأعمال تحملها والمساهمة في حل المشاكل الاجتماعية الكبرى ذات الأثر بعيد المدى وتحقيق الأهداف الاجتماعية التي ينشدها المجتمع والتي تستطيع المنظمة بخبرتها ومكانتها ومواردها المساهمة في تحقيقها.

ويمثل التركيز على الدائرة (أ) اتجاهات الفريق الذي يهتم بتحقيق الأرباح فقط ، ويعتبرها منطلق لتحقيق الأهداف الأخرى ، ولكن النظرة المغايرة تتنادى المنظمة بالالتزام بتحقيق المسؤوليات التي تمثل الدوائر الثلاث ، وتقترح على المنظمات الكبرى ليس القيام بدورها الاجتماعي فقط ، وإنما إتمامه بكفاءة وفاعلية حيث لم تعد المسؤولية الاجتماعية شيئاً ثانوياً ولكنها أصبحت جزءاً من أعمال المنظمة.

ويؤيد كاتب آخر هذا الاتجاه بقوله :

- ويمكن النظر إلى الربح فقط دون المسؤولية الاجتماعية على أنه سرقة ، كما يمكن النظر إلى الخدمات الاجتماعية دون الربح على أنه إحسان ، ومدير المنظمة ليس لصاً أو مصلحاً اجتماعياً ولكن عليه استخدام الأصول المتاحة أمامه استخداماً أمثل يحقق مصلحة المنظمة والمجتمع في نفس الوقت.

ويقرر آخرون أن الأرباح ضرورية لنجاح المنظمات ، فتلك المنظمات تستخدم الموارد الاقتصادية ، وإذا تبذرت أو ضاعت فإن كلا من المجتمع والمنظمات تصاب بالضرر. لذلك فإذا تحدثنا عن الأهداف الاجتماعية للمنظمات فجدير بنا ألا ننسى الأهداف الاقتصادية فإنما نريد منظمات منتجة وخلاقة من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن الوظيفة الهامة لمنظمات الأعمال تتمثل في إيجاد التوازن بين المخرجات الاجتماعية والاقتصادية طبقاً لأولويات كل مجتمع تتعامل فيه فتحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأرباح هو حجر الزاوية الذى يمكن المنظمات من القيام بمسئولياتها الاجتماعية.

وتبنى معظم آراء ومبررات أنصار هذا الاتجاه على ضرورة العلاقة الوثيقة بين المنظمة والمجتمع التى تتزايد يوماً بعد يوم ، والتى يتوقع من خلالها الأفراد تدخلا أكبر من منظمات الأعمال فى العمل الاجتماعى - لذا يقول أحد الكتاب أن هذه التوقعات ستؤدى إلى عقد اجتماعى جديد لصالح المنظمة والمجتمع معاً : "هناك عقد اجتماعى جديد ينص على مشاركة منظمات الأعمال مشاركة فعالة وعلى نطاق أكبر فى الأدوار الاجتماعية.

ويستعرض الكاتب فيما يلى أهم الأسباب والمبررات التى يستند إليها أنصار هذا الاتجاه.

١ - تحقيق الأرباح على المدى البعيد :

أن تحقيق الأرباح وتعظيمها يساعد المنظمة على الاستمرار والنمو والتوسع ، فالأرباح هى جوهر الاهتمام فى التعامل وسمتها الرئيسية (Name of the game) فى منظمات الأعمال ، ولكنها ليست العملية كلها (But it is not the entire game).

ولذا فإن محور الجدل بين أصحاب الاتجاهين - المؤيد والمعارض - يكمن فى الدور الاجتماعى الذى ستلعبه المنظمة والذى سيتقل كاهلها بمزيد من التكاليف التى ستؤدى إلى تخفيض الأرباح ، ولكن أنصار الاتجاه المؤيد يرون أن المنظمة المسؤولة اجتماعياً تهدف إلى تحقيق الأرباح بعيدة المدى بطريقة آمنة فذلك هو الهدف الأسمى والنتيجة الطبيعية للمجتمع والدور المنتظر لمنظمة الأعمال المتطورة. وما دامت المنظمة على وعى وحكمة عند ممارسة مسؤولياتها الاجتماعية فيمكنها تحسين قدرتها وتأكيد بقائها واستمرار نجاحها.

٢ - التلاحم الاجتماعى بين المنظمة والمجتمع :

أصبح النظام الاجتماعى الآن أكثر تداخلاً وتشابكاً ، وصار معقداً لدرجة أن أى عمل داخل المنظمة - تقريباً - له تأثير على المجتمع الخارجى ، لهذا أصبحت المنظمات تؤثر على نوع الحياة وطبيعتها مما يوجب عليها ضرورة الاهتمام بمختلف تأثيراتها على النظام.

هذا وقد ترتب على أعمال ومنتجات وتصرفات المنظمات كثير من مشاكل المجتمع ، فليس أقل من أن تساهم فى التصدى لهذه المشكلات والمشاركة فى حلها مما يؤدى إلى خلق بيئة اجتماعية أفضل ، فمساهمة المنظمة فى تطوير الخدمات الصحية فى مجتمعنا يؤدى إلى قوة عمل صحية ويساعد على تخفيض تكاليف العلاج ويقلل من معدلات الغياب وتطبيقاً لمبدأ فرص العمل المتكافئة يؤدى لتهيئة جو عمل واستقرار أفضل أمام الجميع ، ونتيجة التحسينات الاجتماعية ستخفف الجريمة وستجنى المنظمة حصاد مشاركتها بالأمان والطمأنينة أرباحاً وحباً من الغير لوجودها فى بيئة اجتماعية أفضل تمارس فيها أعمالها بنجاح.

٣- التشجيع على استخدام الموارد بحكمة وفعالية :

إن موارد المجتمع محدودة وتتميز بالندرة ، لذا يجب على المنظمات العمل من منطلق المسؤولية لحماية هذه الموارد واستخدامها بحكمة فى عملياتها الإنتاجية ، فبعض الموارد يتجدد ولكنه يقل تدريجياً ، لذا وجب تخفيض الفاقد والمحافظة عليها بالحصول على إمدادات طويلة الأجل وبعض الموارد غير متجدد أو من الصعب اكتشافه واستخراجه.

ومن ناحية أخرى فعلى المنظمة مسؤولية كبيرة بمواردها تجاه المجتمع ، ف لديها الكفاءات الإدارية والخبرات الفنية والإمكانيات المادية التى يمكن الاستعانة بها فى علاج الكثير من مشاكل المجتمع بما يؤدى لتحقيق الوفورات.

٤- التزام السلوك الأخلاقى لبناء السمعة الطيبة :

إن منظمات الأعمال جزء فى مجتمع مثلها مثل الأفراد والمؤسسات الأخرى وقبولها يتطلب منها العمل بطريقة مسؤولة حتى تحافظ على النظام الأخلاقى وتحفظ مصالح الأعضاء الآخرين ، فمنطق المسؤولية من الناحية الدينية والإنسانية يوجب عليها وضع المصالح الإنسانية دائماً فى أولويات اهتماماتها.

وبهذا يمكن لمنظمة الأعمال أن تحسن من صورتها العامة ليس فقط لكسب عملاء أكثر وعمال أكفأ وأرباح أخرى فحسب لأن هذا السلوك هو النمط التقليدى للمنظمات ، ولذا يجب على المنظمة إبراز أنشطتها لتحقيق الأهداف الاجتماعية.

٥- تجنب التدخل الحكومى :

فقيام المنظمة بدورها الاجتماعى والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية سوف يقلل من التشريعات والقوانين الحكومية وبذلك تكفل الحرية نفسها فى أداء أعمالها دون إجبار أو تدخل حكومى.

وهذا يلزم المنظمة بانتهاز الفرصة للمبادأة فى مواجهة القوى الاجتماعية عن طوعية واختيار ، وسيكسب هذا منظمات الأعمال قوة ومكانة لأنها بالتزامها بمسئوليتها الاجتماعية من تلقاء نفسها ستحد من تدخل الحكومة وسنها للقوانين الجديدة.

٦- توازن القوة مع المسؤولية :

تتمتع منظمات الأعمال خاصة كبيرة الحجم بقوة اجتماعية كبيرة ، فهى تؤثر على البيئة والمستهلكين وظروف المجتمع ، ولذا فإنه من العمل أن يقابل ذلك قدر كاف من المسؤولية يتمشى مع قوتها.

وإذا كانت المسؤولية تتبع من القوة فسيتم دفعها نحو التوازن بعيد المدى من خلال تفاعل القوى الاجتماعية وبذلك تلتزم المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية وتحقق بقوتها على المدى البعيد ، أما إذا اتصلت من تلك المسؤولية فسلسلة قوتها بالتدريج مجموعات أخرى ، وهذا ما عبر عنه " Keith Davis " بالقانون الحديدى للمسؤولية The Iron Law of Responsibility وبهذا فالمنظمات التى لا تستخدم قوتها بالطريقة التى يقبلها المجتمع ستفقد هذه القوة فى الأجل الطويل.

٧- اتباع مبدأ الوقاية خير من العلاج :

على المنظمات مواجهة المشاكل الاجتماعية الآن أفضل من تأجيلها ، فقد تجد نفسها مستقبلا فى خضم من المشاكل التى ستشغلها حينئذ عن هدفها الخاص تحقيق الأرباح من خلال إنجازها الاقتصادى ، ونظراً لأن المشاكل والقضايا الاجتماعية يجب التصدى لها فى وقت معين فإنه من باب الصواب مواجهتها الآن قبل أن تتزايد وتؤدى إلى انهيارات اجتماعية خطيرة وتتطلب تكاليف باهظة وتستهلك وقت وجهد الإدارة.

أطراف ومجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تمثل بعداً هاماً يتكامل مع الأبعاد الأخرى التى ينبغى للمنظمة تحقيقها على المدى البعيد والقريب.

وقد وقعت المنظمات تحت تأثير العديد من الضغوط التى دفعتها نحو أداء بعض الأنشطة والبرامج الاجتماعية ومن أهم هذه الضغوط ما يلى :

١- **التشريعات الحكومية :** وذلك من حيث الحدود والتوجيهات التى تضعها الحكومة للمشاركة فى المجالات الاجتماعية المختلفة وكذلك أوجه الاستثمار المسموح بها والأماكن التى تتواجد فيها وتراول بها أعمالها.

٢- **المنافسة :** حيث تشد المنافسة بين مختلف المنظمات سواء على المستوى القومى أو الدولى مما يجبر هذه المنظمات على القيام بالعديد من الجوانب التى تعكس مسؤولياتها الاجتماعية لبناء سمعة طيبة لها واكتساب المزيد من العملاء.

٣- **التقدم الفنى والتكنولوجى :** مما يضيف أفكار جديدة ويفتح مجالات أوسع للمزيد من مشاركة المنظمات فى مسؤوليتها الاجتماعية.

٤- **الثقافة والتعليم :** فتقدم المعلومات والمعارف والقيم وتطويرها يلزم المنظمات بمراعاة متطلبات الأجيال الجديدة ، وأنماط السلوك المختلفة للعملاء وكذلك تطوير وتنمية سياسات العاملين وشئونهم وتقييم أعمالهم ومراعاة رغباتهم.

٥- **اتجاهات الإدارة :** حيث تلقى الاتجاهات الحديثة فى الإدارة على المديرين أعباء ومسؤوليات متعلقة بقيام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية للمساعدة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

٦- **جماعات الضغط** : والتي تمارس بدورها ضغوطاً على المنظمة لإجبارها على القيام بمسئولياتها الاجتماعية مثل جماعات حماية المستهلك وغيرها. ويوجد العديد من الأفراد والفئات التي توجه إليها المنظمات جهودها الاجتماعية. ومن أهم هذه الأطراف ما يلي :

- الحكومة والأجهزة الحكومية.
- المتعاملون مع المنظمة (عملاء - موردون ... الخ)
- الملاك والمساهمون.
- الجامعات وأجهزة البحث العلمي.
- المؤسسات الاجتماعية والخيرية.
- جماهير ومواطنو المجتمع.
- البيئة.

ويمكن تقسيم مجالات المسؤولية الاجتماعية وفقاً للفئات أو الأطراف المستفيدة إلى قسمين :

- **إحدهما** : داخل المنظمة. وذلك من ناحية بناء فلسفة العمل وأهدافه وسلطاته ومسئوليياته والعلاقات القائمة ، وأسلوب تشغيل العاملين ، وإجراء العمل والخدمات المقدمة للعاملين بالمنظمة.
- **ثانيهما** : خارج المنظمة. وتشمل الجهود المبذولة من جانب المنظمة تجاه الأطراف الخارجية لها سواء كانت موجهة نحو العملاء أو الحكومة أو الجماهير بصفة عامة أو البيئة المحلية والقومية علاوة على علاقة المنظمة بالمنافسين لها.

والشكل رقم (٤/١٢) يوضح بعض أطراف ومجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

الشكل رقم (٤/١٢)

أطراف ومجالات المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة



المسئولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامى :

إن المنظمة التى تتبع مبادئ الشريعة الإسلامية وهى تؤدى أعمالها وتمارس أنشطتها وتقدم منتجاتها تراعى فى كل ذلك الالتزام بالأعمال الصالحة وتحريها أينما كانت بالقول أو بالفعل ، بالرأى أو بالجهد أو بالمال ، ويقصد الكاتب بالأعمال الصالحة المبادرة إلى فعل الخيرات ، والحرص على مصلحة الجماعة، والقيام بالأعمال والخطط والبرامج الاجتماعية التى تساعد على قيام المجتمع المترابط الذى تحرص مختلف منظماته على مصالح جميع الفئات الأخرى به.

وبناء على ذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامى يمكن النظر إليها على أنها : "التزام المنظمة المشاركة فى عمل الصالحات عند ممارسة أنشطتها تجاه مختلف الأطراف التى لها علاقة بها نتيجة التكليف الذى ارتضته فى ضوء مبادئ الشريعة الإسلامية بهدف النهوض بالمجتمع الإسلامى بمراعاة عناصر الاستطاعة والشمول والالتزان "

ومن خلال التعريف السابق يمكننا استنتاج الأركان التالية للمسئولية الاجتماعية للمنظمات الإسلامية :

- الالتزام : وذلك بقبول المسئول (الملتزم).
- المشاركة فى عمل الصالحات : وتمثل مجالات وموضوعات المسئولية.
- التكليف : ويمثل السائل (الملزم).
- الهدف : الذى اتفق الطرفان عليه.
- الجزاء : ويبنى على مدى تنفيذ الالتزام.
- سمات المسئولية : الاستطاعة والشمول والالتزان.

وفيما يلي توضيح موجز لكل من هذه الأركان

- أ- **الالتزام** : ويعتبر أهم أركان المسؤولية الاجتماعية إذ بدونها لا يمكن القول أن هناك مسؤولية اجتماعية ويصدر هذا الالتزام عن المسئول اجتماعياً (الملتزم) في صورة فهم واستيعاب واقتناع بالدور الذي يجب القيام به ، ويتوقف التزام المنظمة على مدى قوة إيمان أفرادها وقبولهم للتكليف المنوط بهم تحقيقه.
- ب- **المشاركة في عمل الصالحات** : ويشير ذلك إلى موضوع المسؤولية (مجالات المسؤولية الاجتماعية) ، حيث يفرض ذلك على المنظمة بعد الاقتناع بالالتزام الذي قبلته تنفيذ هذا الالتزام من خلال الأعمال الصالحة التي تدور حول :

- المبادرة إلى فعل الخيرات والامتناع عن الأعمال الضارة.
- الأمر بالصدقة والمعروف والدلالة عليها.
- الإصلاح والتحسن والتطوير سواء بين الأفراد ، أو فى منتجات المنظمة ، أو فيما تتبناه المنظمة من خطط وأنشطة وأعمال.

والواجب فى عملية المشاركة أن تؤديها المنظمة عن طوعية واختيار بوازع من وحى ضمير أصحابها وقادتها من خلال ما يسونه من تشريعات ولوائح. فإذا لم تؤدى المنظمة كل مسؤوليتها الاجتماعية عن طوعية واختيار يفضل حينئذ صدور قوانين وتشريعات تجبر المنظمة على أداء دورها الاجتماعى فى المجالات المتعددة فإن الله يزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن.

كذلك فإن عملية المشاركة فى المجالات المختلفة يجب أن تشمل المنظمة نفسها والعاملين بها من ناحية ، والجماعة التى تتعامل معها وتحيط بها من ناحية أخرى ، فالمنظمة يجب أن تلتزم بأداء دورها الاجتماعى تجاه مختلف الأطراف بالعدل والقسطاس.

ج- **التكليف** : ويصدر ذلك عن السائل (الملزم) إذ أن الالتزام من قبل المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية يبنى أساساً على التكليف الذى قبلته بمقتضى كونها مؤسسة إسلامية تعمل فى ظل قواعد ومبادئ الشريعة الإسلامية. وعلى ذلك فإن مصدر التكليف هو تلك المبادئ وهذه القواعد. حيث ترى الجماعة المسلمة أن المصدر الرئيسى الذى تتلقى منه التعاليم والأوامر هو الله سبحانه وتعالى ، ولهذا ترسم المنظمة خططها وتعد سياساتها - ومنها بالطبع السياسات والخطط والبرامج الاجتماعية - وتنفيذها من واقع ما تبنته من هذه التعاليم والأوامر .

د- **الهدف** : تهدف المنظمة بتأدية الأعمال الصالحة من واقع مشاركتها الاجتماعية لتحقيق مصالح أصحاب تلك المنظمات والعاملين بها ، كذلك تحقيق مصالح عملائها وتحقيق مصالح المجتمع الإسلامى كله ، كل ذلك بهدف رئيسى هو تحقيق رضاء الله من خلال النهوض بالمجتمع وتنمية أفراد ونشر سمات التكافل والترابط بينهم وذلك أن الله سبحانه وتعالى:

- هو الذى خلق ورزق البشر ومهد لهم سبل الحياة.
- وهو الذى أمر الأفراد والجماعات بأداء الأعمال.
- وهو الذى بيده القوة لتنفيذ الجزاء العادل.

هـ- **الجزاء** : ويتمثل ذلك ما يترتب على مدى تنفيذ الالتزام الذى قبلته المنظمة بتحمل مسئولياتها الاجتماعية والقيام بالعمال الصالحة وقد يكون الأجر فى الحياة الدنيا أو فى الآخرة أو فى كليهما معاً كما يلي :

- **الأجر فى الحياة الدنيا** : فلقد وعد الله سبحانه وتعالى الذين قبلوا التكليف وأدوا الأعمال الصالحة المكانة الرفيعة ، والأجر الكبير من فضله وبلا حدود ، فيقول تعالى :

- ▶ "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات أولئك هم خير البرية " (٧) سورة البينة.
- ▶ "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجر غير ممنون" (٨) سورة فصلت.
- ▶ "وعد الله الذين آمنوا وعملوا الصالحات ليستخلفهم فى الأرض كما استخلف الذين من قبلهم" (٥٥) سورة النور.

- **الأجر المدخر فى الآخرة** : كذلك فقد وعدهم الله سبحانه وتعالى بجنات النعيم فى الآخرة ما داموا قد آمنوا وعملوا الصالحات ابتغاء مرضاته ، وحباً فى الخير وإصلاحاً بين الناس لإفشاء روح الأخوة والترابط وتنمية المجتمع الإسلامى وتحقيق رفاهيته ، فيقول تعالى :

- ▶ "فالذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم جنات النعيم" (٨) سورة لقمان.
- ▶ "أما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فلهم جنات المأوى" (١٩) سورة السجدة.

- **الأجر والثواب فى الدنيا والآخرة** : فيقول تعالى :

- ▶ "فالذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم مغفرة ورزق كريم" (٥٠) سورة الحج.
- ▶ "وأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيوفيههم أجورهم" (٥٧) سورة آل عمران

▶ "وأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيوفيههم أجورهم ويزيدهم من فضله" (١٧٣) سورة النساء

- ▶ "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (٣٠) سورة الكهف.

وتوضح الآيات السابقة الأجر والثواب المترتب على الالتزام والمبادرة بفعل الخيرات سواء فى الدنيا أو الآخرة ، ويتميز هذا الأجر دون غيره بوعده من الله سبحانه وتعالى بأنه سيصل لصاحبه دون محال بل سيزيد من فضل الله وتأكيداً منه سبحانه وتعالى لعباده يقول " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً "

(و) سمات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامى

تتسم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامى بالعديد من السمات يتمثل أهمها فيما يلي :

- **المرونة** : تتسم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بالمرونة والقابلية للتغير من آن لآخر ، فما كان مطلوباً ومقبولاً منذ عدة سنوات قد لا يكون كذلك اليوم ، لذلك فالالتزام بالمنظمة بالمشاركة سارياً دائماً ولكن تختلف الأنشطة والمجالات لتركز على مشاكل وقضايا معينة تتفق ومقتضيات المرحلة الفكرية والتطبيقية التى تعيشها المنظمة.
- **الشمول** : بحيث تراعى المنظمة جميع الأطراف المستولة عنها اجتماعياً سواء كانت هذه الأطراف داخلية (أصحاب المنظمة والعاملين بها) ، أو خارجية (العملاء والمستفيدين من معاملات المنظمة والمجتمع الإسلامى كله) هذا من ناحية ، كذلك أن تتميز المجالات التى تشملها المشاركة الاجتماعية للمنظمة بالشمول لكل طرف من الأطراف من ناحية أخرى.
- **الاتزان** : فيجب أن تعدل المنظمة عند النظر فى مصالح مختلف الأطراف فلا تلحق الضرر ولا ضرار كما قال النبى صلى الله عليه وسلم.
- **الاستطاعة** : والاستطاعة عامة فى التكليف ، إذ لا يكلف الله نفساً إلا وسعها. وأنواعها كثيرة فقد تكون بالجهد أو بالمال أو تكون بالعلم والرأى، أو بالمركز والسلطان ... وغير ذلك مما يناسب حال التكليف المنوط بالمنظمة.

ويجب على كل منظمة أن تبذل ما فى وسعها دون تقصير فقد قالى تعالى:
" لينفق ذو سعة من سعته ، ومن قدر عليه رزق فلينفق مما آتاه الله ، لا يكلف الله نفساً إلا وسعها" (٧) سورة الطلاق.

لذلك فالإنفاق فى سبيل إتمام الأعمال الصالحة ضرورى وواجب حتى على
من قدر عليه رزقه ، ولكن يختلف الأمر حسب فضل الله على كل فرد.

الاختلافات بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية فى الفكر التقليدى والإسلامى :

يتضح من العرض السابق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فى الفكر التقليدى
واستعراض مفهومها فى الفكر الإسلامى أنه ثمة اختلافات بين المفهومين تؤثر
على مدى الالتزام والوفاء بالدور الاجتماعى للمنظمة ، ويعرض الكاتب فيما
يلى لأهم هذه الاختلافات :

١ - مصدر التكليف بالمسؤولية الاجتماعية :

تبنى فكرة المسؤولية الاجتماعية فى الفكر التقليدى على أساس فكرة "العقد
الاجتماعى" الذى نادى به بعض علماء الغرب ، وعلى رأسهم "جان جاك
رسو"، حيث ينطوى هذا العقد على قيام التزام متبادل بين الشعب والأفراد ،
فيرى "رسو" أن الشرط الرئيسى لهذا العقد يتمثل فى التنازل الكامل من جانب
كل مشترك عن جميع حقوقه للجماعة كلها ، ومادامت هذه الجماعة قد اتحدت
على هذا النحو فإنه لا يمكن المساس بالهيئة دون أن يشعر جميع الأعضاء
بذلك وهكذا يلزم الواجب والمصلحة على حد سواء الطرفين المتعاقدين تبادل
المساعدة باتفاقهما.

ولقد ظهر فى أوروبا - فى فرنسا بالذات - ضمن المذاهب الاقتصادية مذهب التضامن الاجتماعى. وكان مما قاله أشهر أصحاب هذا المذهب " ليون بورجوا " أن الشخص يولد وعليه دين للمجتمع الذى يدخل فيه وهذا الدين الذى فى ذمته نحو الحاضر يحتم عليه أن يدفعه للمستقبل من خلال عمله على زيادة الأموال المادية والمعنوية التى ستبقى للأجيال القادمة.

وهكذا فإن مصدر التكليف يتمثل فى النظريات والأفكار التى يضعها العلماء والمفكرين والتى تعتبرها الشعوب نبزاً تهتدى به وتسير على دربه.

أما عن مصدر التكليف بالمسؤولية الاجتماعية فى الفكر الإسلامى فنجد أنه ينبع من الإيمان بالله سبحانه وتعالى وضرورة الالتزام بالمنهج الذى رسمه لعباده فى عمارة الأرض واستخلافه فيها ، فالمسلم يرى أن المصدر الذى يتلقى عنه التعاليم والأوامر والنواهى وتباين الحلال والحرام هو الله سبحانه وتعالى. ويقول تعالى :

" إن الذين قالوا ربنا الله ثم استقاموا تتنزل عليهم الملائكة ألا تخافوا ولا تحزنوا وأبشروا بالجنة التى كنتم توعدون " (٣٠) سورة فصلت.

وهكذا يتضح أن مصدر وأساس الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية التى تطبق المبادئ الإسلامية ينبع من قوة إيمان أفرادها بالله ، وتكمن قوة هذا المفهوم من مصدره الذى تعتمد عليه لذا فمن الصعب تنصلها من هذه المسؤولية إلا إذا ضعف إيمانها. أما الفكر التقليدى فإن أساسها ومصدر التكليف بها يتمثل فى نظريات وفكر الأفراد التى يشوبها التقصير وتعرض للنقد ، وتقبل التغيير من أفكار ونظريات أخرى مستحدثة بفعل الزمان والمكان والظروف.

٢ - هدف المسؤولية الاجتماعية :

غالباً ما يكون الهدف الرئيسى الذى يسعى الفكر التقليدى إلى تحقيقه إذا ما التزمت المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية يتمثل فى تحقيق المنافع المادية فى الأجل الطويل ، وبالتالي فإن تحقيق الأرباح للمساهمين ومراعاة مصالحهم نحو استمرار منظماتهم وتنميتها هو الوازع المحرك لتلك المنظمات للوفاء بمسئوليتها الاجتماعية.

أما فى الفكر الإسلامى فإن هدف المنظمة يتمثل فى تحقيق المنافع المادية والروحية معاً ، حيث تعمل المنظمة الإسلامية فى إطار يسمح لها بتحقيق الأرباح ولكن فى ظل القواعد والمبادئ التى سنتها الشريعة الإسلامية من عدل وإنصاف فى المعاملات وبالتالي تحقيق رضاء الله سبحانه وتعالى.

وهكذا فإن تعظيم الأرباح ليس هو المحرك الوحيد للالتزام المنظمة التى تطبق المبادئ الإسلامية بمسئوليتها الاجتماعية. ولقد سبق القول أن الأجر والثواب المترتب على التزام المنظمة بالعمل الصالح قد يتحقق فى الدنيا أو فى الآخرة أو فى كليهما معاً. يقول تعالى :

► "من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم

أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " (٩٧) سورة النحل.

► "وعد الله الذين آمنوا وعملوا الصالحات ليستخلفهم فى الأرض كما استخلف

الذين من قبلهم" (٥٥) سورة النور.

► "ولو أن أهل القرى آمنوا واتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض"

حيث تشير التقوى فى الآية الأخيرة إلى العمل الصالح الخالص لوجه الله والذى يفيد الفرد والجماعة والمجتمع.

ويتضح مما سبق أن هدف المسؤولية الاجتماعية فى الفكر التقليدى هدفاً مادياً إلى حد كبير ، أما فى الفكر الإسلامى فيتمزج فيه الهدف الروحى مع الهدف المادى. وهذا يتيح الفرصة العادلة فى المعاملات والتوازن بين المصالح والهدف المادى غالباً أجله قصير ولا يستطيع البقاء والنهوض فى كل الأحوال عكس الأهداف المتوازنة التى تستطيع أن تبقى وتعطى الأفراد والمنظمات دائماً الثقة وتدفعهم إلى بذل النشاط عن اقتناع ورضا..

٣- مبعث الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية :

الالتزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية فى الفكر التقليدى جاء نتيجة ظهور الآراء المنادية بالإصلاح ، بجانب ما ألحقته بيئتها من أضرار على مر السنين سواء تعلق ذلك بتلوث البيئة أو استغلال العاملين بصورة غير عادلة واستضعاف الأقليات ، أو استغلال العملاء ، كان ذلك بمثابة دافع للعلماء والمفكرين ، فماذا سيقول بتلك الفئات أكثر من ذلك ونادوا بمراعاة تطبيق المفاهيم الإنسانية والاجتماعية وتجديد دور المنظمات بمراعاة مسؤوليتها الاجتماعية.

أما فى الفكر الإسلامى فإن الالتزام ينشأ أصلاً مع قبول الفرد واقتناعه وإيمانه بالله سبحانه وتعالى ، ولذا فقد نشأ هذا الدور مع بداية الدعوة الإسلامية ويتجلى واضحاً فى الآيات والأحاديث الشريفة وليس وليد اليوم أو نتيجة التطور والتقدم والمبالغة فى الاهتمام بتحقيق الأهداف المادية. فيقول تعالى :

- "وما كان ربك ليهلك القرى بظلم وأهلها مصلحون" (١١٧) سورة هود.
- "ومن أحسن قولاً ممن دعا إلى الله وعمل صالحاً وقال أننى من المسلمين" (٣٣) سورة فصلت.

- " إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ، ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضات الله فسوف نؤتيه أجر عظيمًا " (١١٢) سورة النساء

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم :

" مثل القائم في حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا على سفينة ، فصار بعضهم في أعلاها وبعضهم في أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم ، فقالوا : لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقاً ولم نؤذ من فوقنا ، فإن تركوهم وما أرادوا هلكوا جميعاً ، وأن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعاً " رواه البخارى

" بادورا بالأعمال الصالحة فستكون فتن كقطع الليل المظلم ، يصبح الرجل مؤمناً ويمسى كافراً ، ويمسى كافراً ويصبح مؤمناً ، يبيع دينه بعرض من الدنيا" رواه مسلم.

ويتضح مما سبق مدى ترغيب الآيات والأحاديث فى القيام بالأعمال الصالحة ومسئولية الأفراد عن بعضهم بعضا وذلك فيما وهبهم الله وأعطاهم من النعم ، سواء كان ذلك فى صورة الصدقة أو الأمر بالمعروف أو النهى عن المنكر ، أو فى شكل من أشكال إصلاح والتحسين والتطوير.

حيث يصور الله سبحانه وتعالى الجماعة التى تدعوا إلى الخير بأنها أفضل الجماعات وأعظمها أجراً ، فهي أحب أهل الأرض إلى الله ، لأنها أجابت دعوته ، ودعت الناس إليه وعملت خيراً. ثم أنها تأمر بماذا ؟ بالصدقة وهى خير لأنها تعود بالنفع على من أعطى وعلى من أخذ ، والمعروف هو اسم جامع لكل ما هو حسن عقلاً وشرعاً وعرفاً ، والإصلاح بين الناس وذلك نابع من أخلاقيات واتجاهات أفرادها بمقتضى رغبتها ومرادها لأنه ابتغاء وجه الله، ولكل عامل أجره على من عمل له.

وقد نصح الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم بضرورة قيام التكافل بين الجماعات والأفراد داخل مجتمع معين وأوضح حال تلك الجماعة التى أهملت

حقوق أفرادها حتى وصل الأمر لجوع البعض وهى الحاجة الضرورية والأساسية الأولى ، بأن ذمة الله قد برئت منهم ، والذمة هى الأمان والعهد والضمان ، فكأن الذين أطاعوا شح أنفسهم وتخلوا عن رعاية ذوى الحاجة منهم حتى أصبحوا جائعين قد نقضوا عهداً بينهم وبين الله استوجبوا به ذلك الحكم الخطير الذى أعلنه رسول الله صلى الله عليه وسلم.

٤- الجزاء المترتب على مدى الالتزام بالمسئولية الاجتماعية :

فى ضوء ما سبق يتمثل الجزاء المترتب على مدى التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية فى الفكر التقليدى فيما يلى :

□ **عند الالتزام بها :** تحقيق الأرباح على المدى البعيد واستقرار المنظمة ونمو أعمالها وذلك لإرضاء الأفراد سواء المساهمين أو العملاء أو جماهير المجتمع المختلفة.

□ **عند التنصل منها :** فشل أعمال المنظمة ومنتجاتها لعدم إقبال العملاء ولنظرة جماهير المجتمع ، وذلك استناداً إلى القانون الحديدي للمسئولية كما أطلق عليه "كيس دافيز "

أما الفكر الإسلامى فيختلف الأمر جوهرياً لاختلاف المكلف واعتقاد المكلف "الملتزم" وما يهتم المسلم الامتثال لتنفيذها كما أرادها رب العزة وترك تقدير الجزاء فيها لله. فيقول تعالى :

► " فأما من أعطى واتقى وصدق بالحسنى فسنيسره للحسنى وأما من بخل واستغنى وكذب بالحسنى فسنيسره للعسرى " (٥-١٠) سورة الليل.

► "فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره " (٨،٧) سورة الزلزلة

► "ونضع الموازين القسط ليوم القيامة فلا تظلم نفس شيئاً وإن كان مثقال حبة من خردل أتينا بها وكفى بنا حاسبين" (٤٧) سورة الأنبياء

٥- الاتفاق على المفهوم الشامل للمسؤولية الاجتماعية :

ما زال الفكر فى جدل حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، وأبعادها ومجالاتها، وحجة من يرفضها من مفكرهم وعلمائهم إن التزام المنظمة بمسئوليّاتها الاجتماعية سيؤثر على أرباح المساهمين أصحاب رأس المال بجانب نظرتهم لتلك المنظمات على أنها منظمات أعمال اقتصادية بحتة ، وليس لها دوراً اجتماعياً فهي ليست أماكن للبر والإحسان ولا يجب أن يتسرب إليها ذلك.

أما الفكر الإسلامى فالمسؤولية الاجتماعية فرض حتمى على كل جماعة مسلمة تؤدى رسالتها فى المجتمع فى أى مجال. ويتضح ذلك من قوله تعالى " ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين ، وآتى المال على حبه ذوى القربى واليتامى والمساكين وبن السبيل والسائلين وفى الرقاب ، وأقام الصلاة ، وأتى الزكاة ، والموفون بعهدهم إذا عاهدوا ، والصابرين فى البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المتقون " (١٧٧) سورة البقرة.

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم :

" ليس منا من بات شبعان وجاره جائع وهو يعلم "

ويقول أيضا " من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم " ويروى أبو سعيد الخدرى قول النبى صلى الله عليه وسلم : " من كان معه فضل زاد فليعد به على من لا زاد له ، ومن كان له فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له ، ثم أخذ يعدد من أصناف الأموال حتى ظننا أن ليس لنا من مالنا إلا ما يكفيننا " رواه البخارى.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أندور دى . سيزلافى ، مارك جى والاس ، السلوك التنظيمى والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد (الرياض: معهد الإدارة العامة ١٤١٢ هـ / ١٩٩١ م) .
- ٢- برنت روبن ، الاتصال والسلوك الإنسانى ، ترجمة نخبة من أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الملك سعود (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤١٢ هـ / ١٩٩١ م)
- ٣- د. جميل أحمد توفيق . إدارة الأعمال . مدخل وظيفى (بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٨٦).
- ٤- دجبرى ل . جراى ، الإشراف : مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانه ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤١٢ هـ ، ١٩٩١ م).
- ٥- حمدى أمين عبد الهادى ، الفكر الإدارى الإسلامى والمقارن (القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٧٦ م) .
- ٦- د. رفاعى محمد رفاعى ، د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى ، د. صفاء الشربينى ، إدارة الموارد البشرية (المنصورة : مكتبة الجلاء ، ١٩٩٩) .
- ٧- د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة منظمات الأعمال منهج متكامل فى إطار مدخل النظم (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٠) .
- ٨- د. صديق محمد عفيفى وآخرون ، الإدارة فى مشروعات الأعمال (الرياض : مكتبة الخريجى ، ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م) .

- ٩- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ١٩٩٩ م).
- ١٠- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، نظم المعلومات الإدارية : الأسس والمبادئ (المنصورة : المكتبة العصرية ، ٢٠٠٤).
- ١١- د. عبد العزيز جميل مخيمر ، دليل المدير العربي فى التخطيط الإستراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، (٣٩٨)، ٢٠٠٥.
- ١٢- د. عبد العزيز جميل مخيمر ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل اتخاذ القرارات (الكويت : شركة المكتبات الكويتية المحدودة ، ١٩٩٠ م) .
- ١٣- د. على محمد منصور ، مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ١٩٩٩ م) .
- ١٤- د. عمرو غنايم و د. على الشرقاوى ، تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية : مدخل تحليلي (بيروت : دار النهضة العربية ١٩٨٢)
- ١٥- د. محمد حسن يس ود. إبراهيم درويش ، المدخل المعاصر إلى وظائف التنظيم (القاهرة : بدون ناشر ، ١٩٧٥ م) .
- ١٦- د. محمود عساف ، أصول الإدارة (القاهرة : دار الناشر العرب ، ١٩٧٦ م) .
- ١٧- د. محمود عساف ، المنهج الإسلامى فى إدارة الأعمال (القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٨٧) .

- ١٨- د. مدني عبد القادر علافي ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (جدة : مكتبة دار زهران ، ١٤١٦هـ ، ١٩٩٦م) .
- ١٩- ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م) .
- ٢٠- د. نبيل الحسيني النجار ود. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة العامة : النظرية والتطبيق (المنصورة : مكتبة أحمد خليل ، ١٩٩٨م) .

ثانياً المراجع الأجنبية

- 1- Courtland L ., Bovee et al , **Management** (New york : McGraw – Hill , Inc . 1993).
- 2- David Berlo , **The Process Of Communication** (New York : Holt , 1960)
- 3- David H . Holt , **Management: Principles and Practices** ((New Jersey : Prentice- Hall Inc , Englewood Cliffs , 1993)
- 4- E. Bass Stogdill, **Handbook of Leadership** (New York : free press , 1981) .
- 5- Fred E . Fiedler , **A Theory of Leadership Effectiveness** (New york : Mc Graw - Hill Book Co. , 1967)
- 6- Georje R . Terry , **Principles of Management**(Homewood , Ill, Richard Irwin Inc ., 1966).
- 7- Harold Koontz & Cyril O'Donnell , **Principles OF Management : systems and Contingency Analysis of Managerial Functions** (New York : McGraw – Hill Book Co., Inc ., 1976) .
- 8- Henary Mintzberg , **The Nature of Management Work** ((New york : Harper & Row , 1973).
- 9- Henri Fayal , **General and Industrial Administration** (London : Pitman Pulilishing , 1949) .
- 10- James M. Higgins & Julain . W . Vincze , **Strategic Management Text and Cases** (New york : Harcourt Brace Jovan Vich, 1993) .

- 11- Laird W . Mealiea & Gary P . Latham , **Skills Eor Managerial Success** : Theory , Experience, and Practice (Chicago: Richard D . Irwin , 1996) .
- 12- Martin J . Gannon . **Management : Managing for Results** (Boston : Allyn & Bacon Inc . , 1988.).
- 13- Peter F . Drucker , **The Practice of Management**(New york : Harper & Row , 1954) .
- 14- Peter F . Drucker , **Management : Tasks , Responsibilities , Practices** (New york :Harper & Row , Publishers , 1973).
- 15- Rensis Likert , **The Human Oranization** (New York : McGraw – Hill, 1967) .
- 16- Richard H . Hall , **Organizations : Struchre and Processes** (New York : Prentice – Hall , Englewood cliffs , 1972) .
- 17- Richard L . Daff, **Management**(New york :The Dryden Press, 1997) .
- 18- R . R. Blake and J . S Mouton , **The Managerial Grid** (Houston : Grulfpuliletion Cowpary .)
- 19- V . H . Vroom and P .W Yetton , **Leadership and Decision Making** (Pittsburgh : U niversity of Pittsburgh , 1973)
- 20- W . J Reddin, **Managerial Effectivenes** (New York : Mc Graw – Hill , 1970)